
电子图书
信息技术的结晶
人类文明的载体
网络的基本资源

VISIT…

LANZAROTE Caliente.com

前言

《百战奇略》又名《百战奇法》，是一部在我国兵学史上颇有影响的古代兵书。其成书年代及作者史载不一，据传为刘基所作。

刘基字伯温，公元 1311 年至 1375 年在世，浙江青田人，元末进士，曾任高安县丞、浙江元帅府都事等职。后辅佐朱元璋起兵，参与机要，劝说朱元璋脱离韩林儿独树一帜，并为其筹划用兵次第，是明王朝的开国功臣之一。明初任御史中丞兼太史令，封诚意伯。1371 年辞官，后被丞相胡惟庸毒死。著作有《诚意伯文集》和《郁离子》等。

《百战奇略》以《武经七书》等古兵法为依据，收集从先秦到五代千百年来的各种类型的战争战例，按照作战双方的军事、政治、经济、自然诸条件，列为百目，围绕着战争谋划、治军备战的主线，条分缕析各种用兵之道和作战之法。在前人论兵的基础上，结合古代战争实践，总结了许多可资后人借鉴的宝贵经验。

在治军问题上，该书强调教育训练、提高军事素质是军队取胜的根本条件。对战争的战略指导和作战方针的探讨是该书的重点。书中用大量的篇幅论述了怎样研究和指导战争，分析在不同的敌情我情、地形地貌、气候变化下的各种作战原刚、作战方法和作战手段。此书的精髓之处，就是要求从战争的客观实际出发，根据条件的变化而灵活用兵。该书的最大特点在于收集了散见于史籍中的许多古代杰出战例，在利用这些生动丰富的战例加以题解的同时，给人许多有益的启发。

《百战奇略》中许多如何如何“则无有不胜”、“破之必矣”之类的说法同古兵法“兵无常势”，“水无常形”的思想比较起来，要粗浅的多，这是需要我们在阅读时认真注意的。

虽然如此，《百战奇略》仍不愧为中国军事学术史上的不朽杰作；应用在商战上，也捷报频传，为人称道。

《白话刘伯温兵法》根据《丛书集成初编》和明弘治《百战奇略》马思进刊本校订，并作了必要的注释和通俗的翻译。

作者

白话刘伯温兵法

卷一

计战

【原文】

凡用兵之道，以计①为首。未战之时，先料将之贤愚，敌之强弱，兵之众寡，地之险易，粮之虚实。计料已审，然后出兵，无有不胜，法②曰：料敌制胜，计险厄远近，上将之道也。③

汉末，刘先主④在新野，三往求计于诸葛亮⑤。亮曰：“ 自董卓⑥以来，豪杰并起，跨州连郡者不可胜数。曹操比于袁绍⑦，则名微而众寡，然操遂能克绍，以弱为⑧强者，非惟⑨天时，抑⑩亦人谋也。今操已拥百万之众，挟天子以令诸侯（11），此诚（12）不可争锋。孙权（13）据有江东，已历三世（14），国险而民附，贤能为之辅，此可以为援而不可图也。荆州北据汉、沔（15），利尽南海（16），东连吴、会（17），西通巴、蜀（18），此周武之国，而其主不能守。此殆（19）天所以资将军，将军岂有意乎？益州（20）险塞，沃野千里，天府之土，高（21）祖因之以成帝业。刘璋（22）暗弱，张鲁（23）在北，民阜国富，不知存恤，智能之士思得明君。将军既帝室之胄（24），信义著于四海，总览（25）英雄，思贤如渴，若跨有荆、益，保其岩阻（26），西和诸戎（27），南抚夷越（28），外结好孙权，内修政治；天下有变，则命一上将将荆州之军以向宛、洛（29），将军身帅益州之众出于秦川（30），百姓孰敢不箪食壶浆（31）以迎将军者乎？诚如是，霸业（32）可成，汉室可兴矣。 ”先主曰：“ 善。 ”后果如此计。

【注释】

①计：计算。这里指通过对敌我双方各种基本条件的计算、判断，做出战略决策。

②法：兵法。此处及以后各篇中的“ 法 ”，均指古代兵法著作，其中大部分指《孙子兵法》。

③料敌制胜，计险厄远近，上将之道也：引自《孙子兵法 · 地形篇》，意思是判明敌情夺取胜利，考察地形的险易、计算路途的远近，这是主将应掌握的方法。

④刘先主：即三国时蜀帝刘备（公元，下同 161～223 年）。字玄德，琢郡琢县（令河北琢县）人。起兵后曾参与镇压黄巾起义及东汉末年的军伐混战。207 年“ 三顾茅庐 ”，得诸葛亮辅佐，逐渐强大，夺得荆、益二州，221 年建立蜀汉。

⑤诸葛亮：（181～234 年），字孔明。我国历史上著名的政治家、军事家。琅邪阳都（今山东省沂南）人，东汉末隐居隆中（今湖北襄阳西），人你“ 卧龙 ”。后为刘备主要谋士，他辅佐刘备建立蜀汉政权，拜为宰相。蜀后主刘禅即位后，封为武乡侯，领益州牧，主持军国大事。

⑥董卓：字仲颖，陇西临洮（今甘肃岷县）人，本为凉州豪强，汉灵帝时任并州牧。189 年率兵入洛阳，废少帝，立献帝，专断国政，为所欲为。

后迁国都长安，引起袁绍、曹操等人反抗，192 年为王允、吕布所杀。

⑦曹操（155～220 年）：我国历史上杰出的军事家、政治家、文学家。字孟德，沛国谯县（今安徽亳县）人，东汉末参与镇压黄巾起义和军阀混战，后荡平群雄，统一了北方，被汉献帝封为魏王。死后，其子曹丕称帝，建立魏国，曹操被尊为武帝。

袁绍：东汉末年军阀。字本初，汝南汝阳（今河南商水西南）人。最初为司隶校尉，各州郡起兵讨伐董卓时被推为盟主，

割据幽、冀、青、并四川，成为当时最有势力的军阀。建安五年（200 年）在官渡之战中被曹操打败，202 年病死。

⑧为：变为、成为。

⑨惟：是。

⑩抑：还是。

（11）挟天子以令诸侯：挟制着皇帝，并以皇帝的名义发号

施令。（12）诚：真是。

（13）孙权：（182～252 年）：三国时吴国的建立者。字仲谋，吴郡富春（今浙江富阳）人。东汉末，继其兄孙策据有江东六郡，后扩展到整个长江中下游。229 年于武昌（今湖北省鄂城县）称帝，国号吴。后迁都建业（今江苏省南京市）。

（14）三世：指孙坚、孙策、孙权三世。

（15）汉、沔（miǎn 免）：即今之汉水。汉水有二源，北源称沔水，西源称汉水，二源在陕西南部合流后称汉水或沔水，今通称汉水。

（16）南海：泛指南方沿海地区，即广东、广西一带。

（17）吴、会：吴郡和会稽郡的合称，指令江苏省南部和浙江省北部地区。

（18）巴、蜀：巴郡、蜀郡的合称，指今四川省。

（19）殆：大概、恐怕、也许。

（20）益州：在今四川。

（21）高祖：汉高祖刘邦。

（22）刘璋：字季玉，汉末江夏竟陵（今湖北省潜江西北）人，汉光武帝刘秀之子中山王刘焉的后代。继其父为益州牧，据有今四川地区。221 年刘备攻成都，刘璋出降。

（23）张鲁：东汉末年农民宗教组织“五斗米道”（又称“天师道”）的首领。字公祺，沛国丰县（今江苏省丰县）人，汉献帝初，任益州牧刘焉的督义司马。191 年率徒众攻占汉中，建立政权。后投降曹操，封镇南将军、阆中侯。

（24）胄：（Zhòu 宙）：帝王或贵族的后裔。

（25）览：通“揽”。揽：围抱，引申为招引。

（26）岩阻：险要。

（27）戎：古代中原人对西北部少数民族的统称。

（28）夷越：古代中原人对西南地区少数民族的统称。

（29）宛、洛：宛，宛城（今河南省南阳市）；洛，洛阳（今河南省洛阳市）。

（30）秦川：泛指今陕西、甘肃两省秦岭以北的平原地区。

（31）箪食壶浆：用竹篮盛着食物，用壶盛着酒。箪（dān 单），用竹

或苇编制的盛食物的器具。

（32）霸业：指统一大业。

【译文】

一般用兵的法则，应该把研究、谋划策略，放在首位。在还没有交战之前，先要了解清楚敌人将领的领导才能的高低，敌人的强弱，兵力的多少，地形的险易，粮草是否充足。敌我情况都研究考虑周到了，然后再出兵，没有不胜利的。兵法说：判断敌情夺取胜利，考察地形的险易，计算路途的远近，这是主将应该掌握的方法。

东汉末年，刘备驻在新野，三次前去向诸葛亮请教统一全国的谋略。诸葛亮说：“自董卓把持政权以来，豪杰纷起，割据称霸。跨州连郡割据一方的数不胜数。曹操同袁绍相比，名望小而且兵力少，但他却能战胜袁绍，由弱变强，这不仅是掌握了有利时机，还是发挥了人的智谋。如今曹操已拥有百万大军，挟天子以令诸侯，的确没有人能与他较量啊！孙权占据江东，已经经历了三代，那里地势险要。并且百姓归附，又有贤能之士为他辅佐，对于他只可以互相支援，而不可与之为敌。荆州北面靠着汉水、沔水，南方可以尽量利用南海的资源，东面连接吴、会，西面直通巴蜀，这是战略要地，然而荆州牧刘表却守不往它。这恐怕是上天送给将军的，将军有意于此吗？益州地势险要，土地肥沃辽阔，自然条件优越、物产富饶，汉高祖刘邦凭借它成就了帝业。刘璋昏庸软弱，张鲁又在北面威胁着他。刘璋虽然人口众多，国家富裕，但他不知道保护爱惜，那里有才能的人都想得到英明的君主。将军既是皇室后代，信义又传遍天下，并且广结天下英雄，求贤之心如饥似渴，如果能占据荆、益二州，扼守险要之处，西面与诸戎友好相处，南面安抚夷越，对外与孙权结盟，对内修文政治，一旦天下形势发生变化，就命一将军率领荆州的军队转向宛、洛，你自己率领益州的军队进入秦川，老百姓谁能不担着酒和食物来迎接你泥？如果如此，统一天下的大业就可以成功，汉朝就可以复兴了。”刘备说：“很好。”后来果然按照诸葛亮的计谋采取行动。

【简析】

“料兵制胜”，是用兵的要决。

趋利避害，是军事指挥员选择作战手段时必须运用的一条基本原则。采取军事行动前，应当冷静地分析双方的处境及利弊条件，从害中求利，争取主动。在公元 200 年曹操与袁绍的官渡之战中，曹军已经坚持半年了，士卒劳苦，后方政局又不稳定，困难很多，曹操打算退到许昌去。谋士荀攸认为这样做不好，他全面地分析了当时的形势，指出：我虽疲劳，困难不小，可袁绍的力量也损耗不少，接近衰竭，他的后方很远，光是供应粮食就很困难。只要我们再坚持一下，给袁绍致命地一击，一定会有转机。曹操听从了荀攸的建议，待机到袁绍的后方偷截粮道，乌巢劫粮，一下子使袁绍军队大乱。曹操从自己的不利认识到敌人的不利，等待时机，转患为利，取得了胜利。

料敌的目的在于趋利避害。“两利相权从其重，两害相衡趋其轻”。趋利避害并不是只利不害。只利不害的便宜事固然有，但一般能做到趋大利而避大害。也就算是成功的了。打了胜仗，并不是自己一点儿损失没有，有些

伤亡是难免的，以小的代价去换取大的胜利，是趋利避害的基本原则。

1940 年 11 月 14 日晚上，德国的“ 海因克尔 ” 飞机在月光皎洁的英国城市考文垂上空轰鸣，紧接着开始了长达 10 个小时的空袭轰炸。考文垂市遭到了严重破坏。德国的这次空袭，代号为“ 月光奏鸣曲 ”。对于这次空袭，英国政府提前 48 小时就破译了德国的空袭情报，了解到德国空袭的目的、采用的战术和飞机的飞行路线。英国为什么不采取预防措施呢？这是因为英国事先收买了为德国制造“ 哑谜 ” 密码机的工程师莱温斯基（波兰人），为英国制造了“ 超级机密 ” 密码机，可以破译德国的密码。英国首相丘吉尔决定不对考文垂市发出预告，是出于保密的需要，因为一旦在考文垂市预告布防，引起德国的怀疑，德国就会变更密码。英政府这样做，虽然使考文垂市蒙受了很大损失，但在以后保卫英伦三岛的长期斗争中，发挥了“ 超级机密 ” 密码机的作用，在全局上却获取了更大的利益。

凡事分清利害，进而做到趋利避害，甚至化害为利，除了对客观情况的分析判断，还需要主观上的努力，主观努力的程度如何，直接决定利与害上的得失。

总之，将帅对作战的胜负责任重大，所以要十分注意搜集情报，分析判断敌情。不明敌情，盲目求战，期求侥幸，其教训注定是惨痛的。对敌作战，应善于侦察，善于抓住敌人的弱点，充分发挥主观能动作用，出奇制胜。

谋战

【原文】

凡敌始有谋，我从而攻之，使彼计衰而屈服。法曰：上兵伐谋。

春秋时，晋平公①欲伐齐，使范昭往观齐国之政。齐景公觞之。酒酣，范昭请君之樽酌。公曰：“ 寡人之樽进客。 ” 范昭已饮，晏子②撤樽，更为酌。范昭佯醉，不悦而起舞。谓太师曰：“ 我欲成周公之乐。能为我奏，吾为舞之。 ” 太师曰：“ 瞑臣不习。 ” 范昭出。景公曰：“ 晋大国也，来观吾政，今子怒大国之使者，将奈何？ ” 晏子曰：“ 观范昭非陋于礼者，且欲惭吾国，臣故不从也。 ” 太师曰：“ 夫成周公之乐，天子之乐也，唯人主舞之。今范昭人臣，而欲舞天子之乐，臣故不为也。 ” 范昭归报晋平公曰：“ 齐未可伐。臣欲辱其君，晏子得之；臣欲犯其礼，太师识之。 ” 仲尼曰：不越樽俎之间而折冲千里之外，晏子之谓也。

【注释】

①晋平公：春秋时晋国君，公无前 557 年继悼公位。下文的齐国君是指齐景公，公元前 547 年至前 490 年在位。

②晏子：齐国名宰相，曾使楚，说服楚灵王与齐结好。

【译文】

凡出兵打仗之前，必须制定谋略，按照谋略进攻敌人，使他们计衰力竭导致投降。兵法说：最好的作战方法是用谋略战胜敌人。

春秋时期，晋平公想讨伐齐国，派范昭到齐国探察其政治情况。齐景公宴请他。酒喝得兴趣正浓的时候，范昭要求用国君的樽饮酒。景公说：“ 用我的樽给客人进酒。 ”范昭饮完酒后，晏子便撤回了樽，又换上原来用的酒杯。范昭佯装喝醉了，不高兴地跳起舞来，并对太师说：“ 我想乘周公的舞乐跳舞，您能为我伴奏，我就跳这个舞。 ”太师说：“ 我眼花了，不熟悉这些曲子。 ”范昭出门以后，景公说：“ 晋是大国，来探察我的政事。现在你激怒了大国的使者，这该如何是好？ ”晏子说：“ 我看范昭不是粗俗无礼的人，现在故意羞辱国君，所以我不听他的。 ”太师说：“ 周公的乐舞是天子的乐舞，只有人君才能跳。现在，范昭只不过是个臣子，就想跳天子的乐舞，所以我不为他伴奏。 ”范昭返回晋国后报告晋平公说：“ 齐国不能讨伐。我想羞辱他的国君，晏子就知道了；我想违犯他的礼节，太师就识破了。 ”孔子说：不超越酒席之间的礼节，而能控制千里之外的敌人，这讲的就是晏子。

间战

【原文】

凡欲征伐，先用间谍觇敌之众寡、虚实、动静，然后兴师，则大功可立，战无不胜。法曰：无所不用间也。

周①将韦叔裕，字孝宽，以德行守镇玉壁。孝宽善于抚御，能得人心。所遣间谍入齐者，皆为尽力。亦有齐人得孝宽金赂者，遥通书疏。故齐动静，朝廷皆知之。齐相斛律光②，字明月，贤而有勇，孝宽深忌之。参军曲严，颇知卜筮。谓孝宽曰：“ 来年东朝必大相杀戮。 ”孝宽因令曲严作谣歌：“ 百升飞上天，明月照长安。 ”百升，斛也。又言：“ 高山不推自溃，槲木不扶自立。 ”令谍者多赍此文遗之于邺。齐祖孝正与光有隙，即闻，更润色之。明月卒以此见诛。周武帝闻光死，赦其境内，后大举兵伐之，遂灭齐。

【注释】

①周：南北朝时期的北周，为北朝之一。557 年宇文觉取代西魏称帝而建，国都长安。577 年灭掉北齐，统一中国北方。581 年为隋所取代。下文中的北齐也为北朝之一，为高洋取代东魏称帝所建。

②斛律光：北齐有名的将领，任左丞相，长期从事抵抗北周的战争，572 年为北齐后主高纬所疑忌，被杀。

【译文】

凡征战讨伐，首先要使用间谍来察明敌人的多少、虚实和动静，然后才能兴师出兵。这样，就可大功告成，战无不胜。兵法说：没有不用间谍的战争。

北周将领韦叔裕，字孝宽，以品德高尚而镇守玉壁（今山西稷山西南）。孝宽很善于用安抚的办法守边疆，深得人心。他派遣到北齐的间谍都很尽力；也有不少的北齐人得到了韦孝宽的贿赂，在远方用书信给他通风报信。所以

北齐的一举一动，北周的朝廷都知道。北齐的宰相斛律光，字明月，为人贤明勇敢。韦孝宽深深地忌怕他。孝宽的参军曲严，很懂得卜占之类的事情，对他说：“明年齐国必定要互相杀戮。”孝宽因此让曲严作了一首歌谣说：“百升飞上天，明月照长安。”百升就是一斛，又作歌谣说：“高山不推自溃，槲木不扶自立”，并让许多间谍携带写有这些文字的传单到齐都城邺（在今河北临漳西南）广为散布。北齐左仆射祖孝正与斛律光不合睦，更加添枝加叶，斛律光终于因此被杀。北周武帝听到斛律光死的消息，大赦国内，以后大举兴兵讨伐，终于灭掉了北齐。

【简析】

《孙子兵法·用间篇》中指出：“凡兴兵十万，出征千里，百姓的耗费，公家的开支，每天要花费千金；内外受战争的牵动，民众疲于流离，因此不能耕作的达数十万家。战争相持几年，是为了夺取胜利于一旦，而吝惜爵位、俸禄和金钱，不能重用间谍以致不了解敌情的人，就是不仁至极，就不是军队的好将帅，就不是国君的好辅佐，就不能成为胜利的主宰。”明朝庄应会《武就要略·侦候》中说：战略家需要有间谍，就像人身需要有耳目一样。耳目不俱全就是废人，间谍不设立就是废军。

清朝朱逢甲《间书》中说：“用兵贵知己知彼。而欲知彼，则必用间乃能知。且知，贵知之于事先。敌将至，得为备；敌非至，得毋恐。”意思是说，用兵打仗贵在“知己知彼”。要想了解对方，则必须通过用间才能达到目的，而且了解敌方最好是在敌人行动之前。这样，敌人要来，我们可以事先做好准备；敌人不来。我们就不必惊惶失措。

正是由于情报关系到战争胜负，几千年来将帅们无不为此费尽心机。中国早在商代就有关于间谍活动的记载。大约在公元前 16 世纪，崛起的商部落灭掉了夏朝，建立起商王朝，但商朝周围分布着许多与之侵扰不休的部落。商朝为了了解它们的动静，经常派人去那些部落窥探军情。清朝末年从商朝故都——殷墟附近发掘出来的大批占卜用的龟甲、牛胛骨，就记载了许多用间的事例。周朝建立以后，专门设立了“士师”这一官职，其首要职责就是刺探机密，了解敌情。其后，间谍战越演越烈，用间手法也更加诡谲多变。

在外国历史上，使用间谍的事例也可以上溯好几千年。从公元前 6 世纪的赛鲁斯大帝到亚历山大、恺撒都已知道用间获取情报，它始终是军事领袖们成功的必要条件。中国古代的用间思想对世界各国的情报界也一直具有不可低估的影响。《孙子兵法》书中“知己知彼，百战不殆”，“故上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城”。这些名言，被一代又一代的日本谍报机关奉为主旨。他们在 1904 年的日俄战争和 1941 年袭击珍珠港美国舰队前后，搜集情报和实际运用情报的策略都是取自《孙子兵法》。一名日本谍报军官曾经透露说：他们是“第一个把《孙子兵法》作为最伟大的谍报技巧专家的著述来翻译的”。

1942 年苏联间谍机构在英国招募了正在皇家物理研究机构从事原子弹研究的物理学家富克斯（德国籍）。1943 年美国研制原子弹的“曼哈顿工程”全面展开，按照英美合作研制原子弹的政府协议，富克斯被派往美国纽约参与“曼哈顿工程”。在 1945 年 7 月的波茨坦会议上，美总统杜鲁门不无炫耀地向斯大林透露了美国已拥有原子武器的信息。紧接着，8 月 6 日和 9 日，

美国两颗原子弹先后在广岛和长崎爆炸。苏联立即采取措施，加快了研制步伐，富克斯向苏联提供了有关制造原子弹的绝密资料，诸如铀的采集提炼，原子弹爆炸的各种方法，原子弹的设计图纸，美国第一颗原子弹试验的各种数据。1946 年 4 月 25 日，苏联建成了代号为“ 十一 1 ”的第一座原子反应堆。1949 年 8 月 29 日，苏在哈萨克斯坦的谢米巴拉金斯克试验场成功地爆炸了第一颗原子弹。从这一刻起，苏联打破了美国的核垄断，取得了与美国平起平坐的核大国地位。从此可以看出，富克斯向苏联提供了极有价值的绝密情报，对苏联迅速研制成功核武器，起到了巨大的作用。

选战

【原文】

凡与敌战，须要拣选勇将锐卒，使为先锋，一则壮我志，一则挫敌威。法曰：兵无选锋者北。

建安十二年，袁绍败亡，袁尚与其弟熙率众奔上谷郡投乌桓①。乌桓数入塞为害。曹操征之。夏五月至无终，秋七月，大水潦②，海道不通。田畴请为向导，操从之。率轻骑兼道而行，出卢龙塞，水潦，道不通，乃堑山堙谷五百余里；越白檀，历刚平、鲜卑庭东，陷柳城。未至二百里，敌方知之。袁尚、袁熙与蹋顿、辽西单于等众将数万骑逆军。八月登白狼山，操辎重在后，被甲者少，左右皆有惧色。操登高而望，见敌阵不整，乃使张辽为先锋，纵兵击之，敌众大溃。斩蹋顿，及名王以下，降汉者二十余万口。

【注释】

①乌桓：古族名，为东胡族的一支，汉初附匈奴，以后附汉，生活于上谷、辽西等塞外地区，建安十二年曹操战败乌桓后，迁移万余名落户于中原，部分留居东北，后渐与各地汉族、其他民族相融合。

②潦（lǎo 老）：路上的流水、积水。

【译文】

凡与敌军交战，必须挑选猛将精兵作为先锋，一方面可以长我志气，一方面可以挫败敌人的锐气。兵法说：军队如果没有精锐的先锋部队，就必然要失败，叫做“ 北 ”。

东汉建安十二年（公元 207 年），袁绍败死，袁尚与其弟袁熙率残余军队逃到上谷郡（今河北怀来东南）投奔乌桓族。乌桓军队多次入塞骚扰为害，曹操于是出兵征讨乌桓。5 月，曹军到达无终（今天津蓟县）。7 月，大水弥漫，路上到处是积水，沿海道路不通。田畴请求作向导，曹操听从了他的建议。率轻骑兵加倍兼程前进，出卢龙塞（今河北喜峰山口附近）后，掘山填谷五百余里，越过白檀（今河北滦平东北兴州河南岸），经过刚平、鲜卑朝廷以东，攻占了柳城（今辽宁朝阳南）。行进不到 200 里，敌军知道了消息。袁尚、袁熙和乌桓首领蹋顿、辽西单于楼班等人率几万骑兵向曹军奔来。8

月，曹操登白狼山（今白鹿山，在辽宁喀喇沁左翼蒙古族自治县境）。曹军辎重尚在后面没上来，披甲的很少，左右都显出惧怕的样子，曹操登上高处眺望，看到敌军阵容不严整，就令张辽为先锋，挥兵攻击、敌军大败溃散。斩杀蹋顿，名王以下投降汉朝的有二十多万人。

步战

【原文】

凡步兵与车骑战者，必依丘陵险阻草木而战则胜。若遇平阳之道，须用拒马枪为方阵，步兵军于其内。分为驻队、战队。驻队守阵，战队出战；战队守阵，驻队出战。敌攻我一面，则我两哨、出兵从旁以掩之；敌攻我两面，我分兵从后以捣之；敌攻我四面，我为圆阵分兵四出以奋击之。敌若败走，以骑兵追之，步兵随其后，乃必胜之方。法曰：步兵与车骑战者，必依丘陵险阻，如无险阻，令我士卒为行马、蒺藜。

《五代史》晋将①周德威为卢龙节度使，易敌不修边备，遂失榆关之险。契丹每刍牧于营平之间，陷新州；德威复取不克，奔归幽州。契丹围之二百日，城中危困。李嗣源②闻之，约李存勖，步骑七万，会于易州以救之。乃自易州北行，逾大房岭，循涧而东。嗣源以养子从珂，将三千骑为先锋，进至山口；契丹以万骑遮其前，将士失色。嗣源以百骑先进，免胄扬鞭，胡语谓契丹曰：“汝无故犯我疆场，晋王命将百万骑众直抵西楼，灭汝种族。”因跃马奋挝，三入其阵，斩契丹酋长一人。后军齐进，契丹兵却，晋兵始得出。李存勖命步兵伐木为鹿角阵，人持一枝以成寨。契丹环寨而过，寨中万弩齐发射之，流矢蔽日，契丹人马死伤者塞道。将至幽州，契丹列阵以待之。存勖命步兵阵于后，戒勿先动。令羸兵曳柴燃草而进，烟尘蔽天。契丹莫测其兵多少，因鼓入战。存勖万趁后阵起而乘之，契丹遂大败，席卷其军，自北山口遁去。俘斩其首级万计，遂解幽州之急。

【注释】

①晋将：五代后唐主李存勖（xù），923 年称帝，一直称晋王，表示自己是唐朝臣子，不臣服朱温的梁政权。此处晋即指李存勖，而不是后来石敬瑭的晋。

②李嗣源：即后唐明宗，926 年至 933 年在位。沙陀部人，本名邈佶烈，称帝后改亶。

【译文】

一般步兵与战车和骑兵作战，一定要依托丘陵险阻、草木森林，只有这样才能胜利。如果是平坦的大道，必须用拒马和长枪布列成方阵，将步兵置于中间。整个队形要分为驻队和战队。驻队守阵时，战队出战；战队守阵时，驻队出战。敌人从一方面攻击我时，我从两翼出战从旁掩护拼杀；敌从两面夹击我时，我就分兵从敌后攻击他；敌人从四面围攻我时，我就布列圆阵分

兵四出奋勇还击。敌军如果败逃，我就用骑兵追击，步兵跟随在骑兵后面，这是必胜的办法。兵法说：步兵与战车和骑兵作战，一定要依托丘陵险阻；如果没有险阻，就让我官兵多制作蒺藜。

《五代史》载：晋将周德威作卢龙节度使时，轻敌而且不重视修治边防，不加强防守措施，以致丢失山海关之险隘。契丹军队的活动经常到营州（今河北昌黎）和平州（今河北卢龙）之间，攻占了新州，周德威仅攻不成，逃回幽州（今北京）。契丹又包围了幽州 200 天，幽州城十分危急。李嗣源听到这个消息后，率领步兵和骑兵 7 万余人，同李存勖在易州（今河北易县）会合去救援。大军即从易州向北行进。过大房岭后，沿着河涧向东。嗣源让养子李从珂率 3000 骑兵作先锋，前进到山口时，契丹以万余骑兵阻挡在前面，官兵这时大惊失色。嗣源率百余骑兵奋战在前，脱掉甲胄扬鞭奋战，用契丹语对他们说：“你们无故侵犯我边疆，晋王命令我率百万骑兵直抵西楼，消灭你们种族。”他乘势跃马奋进，三次冲入敌阵，杀契丹酋长一人。后面的军队一齐奋进，契丹军队便退却，晋军这才得以通过。李存勖命令步兵砍伐树木，排成鹿角阵，每人拿一个树枝排成村寨的样子，契丹兵绕寨而过，寨中万箭齐发，流箭蔽住了太阳。契丹人马死伤很多，尸体堵住了道路。快到幽州时，契丹军队已列好阵，等待晋军的到来。李存勖命令步兵到列阵的后面，告诫他们切记不要先动；而后令老弱兵士拖着柴点燃，起火前进，烟尘蔽住了天日，契丹不知道晋军有多少人，就按照鼓声进入战斗。李存勖便奔向敌阵乘机攻击。契丹军队大败，席卷而逃，从北山口败遁。晋军俘虏斩其首级共一万多，于是解了幽州之围。

骑战

【原文】

凡骑兵与步兵战者，苦遇山林险阻、陂泽之地，疾行急去，是必败之地，勿得与战。欲战须得平易之地，进退无碍，战则必胜。法曰：易地则用骑。

《五代史》：唐庄宗救赵，与梁军相拒于柏乡五里营，于野河北。晋兵少，梁将王景仁将兵虽多，而精锐者亦少。晋军望之色动，周德威勉其众曰：“此汴宋①佣败耳。”退而告之。庄宗曰：“吾提孤兵出千里，利在速战，今若不乘势而急击之，使敌人识我之众寡，则计无所施矣。”德威曰：“不然，赵人皆守城而不能野战；吾之取胜，利在骑兵。盖平原旷野之中，骑兵之所长也；今吾军于河上，迫近营门，非吾之所长也。”庄宗不悦，退卧帐中，诸军无敢入见者。德威乃请监军张承业曰：“王怒。老将不速战，非怯也。且吾兵少而临贼营门，所恃者一水隔耳；使梁得舟筏渡河，吾无类矣。不如退军鄗邑，诱敌出营，扰而劳之，可以策胜也。”承业入言曰：“德威老将知兵，愿无忽其言。”庄宗遽起曰：“吾方思之耳。”已而德威获梁游兵，问景仁何为，曰：“治舟数百，将以为浮梁。”德威乃与俱见。庄宗笑曰：“果如公所料。”乃退军鄗邑。德威乃遣骑三百，扣梁营挑战，自以劲兵三千继之。王景仁怒，悉以其军出。德威与之转斗十里，至于鄗南，两军皆阵，梁军横亘六七里，庄宗策马登高，望而喜曰：“平原浅草，可前可却，真吾制胜之地也。”乃使人告德威曰：“吾当原战。”德威又谏曰：“梁军

轻出而远来与吾转战，其来既速，必不暇斋粮糗；纵其能斋，有不暇食。不及日午，人马饥渴，其军必退；退而击之，必获胜焉。”至未申时，梁军中尘烟大起，德威鼓噪而进，梁军大败。

【注释】

①汴宋：转五代朱温的梁王朝。因梁朝建都汴京，朱温又为宋州砀山（今属安徽）人，因此，晋军蔑称其为汴宋。

【译文】

骑兵与步兵作战，如果遇到山林险阻或水洼的地形时，应急速离去。这些地形是骑兵的必败之地，不能与敌交战。骑兵作战必须在平坦的地形上，进退没有障碍，这样才能每战必胜。兵法说：平坦地形才可使用骑兵。

《五代史》记载：唐庄宗李存勖救赵时，与梁军于柏乡（在河北省滏阳河流域）五里营相对峙。晋军兵少，列阵于河的北边；梁将王景仁手下兵将虽多，但精兵良将却很少。晋军看到梁军的兵多，感到有些害怕。周德威鼓励部下说：“这些梁军是容易打败的。”德威返回本营向庄宗报告了这些情况，庄宗说：“我率领孤军千里出战，只有速战速决才有利；如果现在不乘势立即发动进攻，敌人一旦知道了我们的兵力少于他们，我们就无计可施了。”德威说：“这倒不一定。赵国人善于守城而不善于在野外作战；我们要想取胜，优势在于骑兵。在一望无际的草原上，骑兵作战容易发挥自己的长处；现在我军驻扎在河边，迫近敌人营垒，这不利于发挥我们的优势。”庄宗听了心里很不高兴，退回后帐休息，全军上下没有一个人敢去见他，周德威于是请来监军张承业说：“晋王发怒了。我不想速战，并不是因为害怕。我军兵力少，又接近敌人的营垒，所以依赖的只有一条河的距离，如果梁军得到了船和木筏而渡河的话，我们就没命了。不如退兵到鄗城（今河北相乡县北），引诱敌军出营，不断骚扰使他疲劳，这是可以取胜的策略。”承业入见庄王说：“周德威是老将了，熟知兵法，希望您不要轻视他的话。”庄宗忙起来说：“我刚才也是这样想的。”随后，周德威抓到了梁军的一个散兵，审问他王景仁在干什么，回答说：“造了数百条船，将用船作搭浮桥的梁。”德威就带俘虏一起去见庄宗。庄宗笑道：“果真像你所预料的一样。”于是将部分退到部城。周德威派遣骑兵 300 人逼近梁军营门挑战，自己带领精锐部队跟随在后边。王景仁大怒，率部队倾巢而出。周德威与他们边战边退，展转 10 里，一直到了鄗城南。双方军队在这里都摆开了阵势，梁军纵横连绵六七里。庄宗策马登高一望，高兴地说：“宽广的平原，草长得也不深，可进可退，这真是我克敌制胜的好地方！”于是派人告诉德威说：“我们应该和他决战了。”周德威又谏阻说：梁军轻率出兵远途奔袭来与我作战，来得这么急速，一定顾不上带足粮食；即使带了一些粮食也没有时间吃，不到中午，人马就会饥渴，一定会退军；等他撤退时再追击他，我必然能大获全胜。”不到未申时刻（下午 4 点左右），梁军阵中烟尘弥漫，周德威令部队击鼓进攻，梁军大败而去。

舟战

【原文】

凡与敌战于江湖之间，必有舟楫①，须居上风、上流。上风者，顺风，用火以焚之；上流者，随势，使战舰以冲之，则战无不胜。法曰：欲战者，无迎水流②。

春秋，吴子伐楚③。楚令尹④卜战，不吉。司马子鱼⑤曰：“我得上流，何故不吉？”遂战，以巨舰冲突，吴军势弱，难以相拒，遂至败绩。

【注释】

①舟楫：船只。楫：划船的桨。

②欲战者，无迎水流：引自《孙子兵法·行军篇》，原文是：“欲战者，无附于水而迎客；视生处高，无迎水流，此处水上之军也。”意思是说，如果要与敌人决战，不要紧靠水边列阵迎敌；要居高向阳，不要面迎水流。这是在江河地带对军队的处置原则。

③吴子：春秋时的吴国公子光，即后来的吴王阖闾。楚：古国名，西周时立国于荆山一带，后扩展疆土，成为春秋“五霸”、战国“七雄”之一。公元前 223 年被秦所灭。

④令尹：楚国所设官名，为楚王之下最高长官，掌军政大权，此处指阳丐，即楚公子子瑕。

⑤司马子鱼：司马：春秋、战国时期掌管军事的长官；子鱼：人名，即楚公子鲂。

【译文】

凡与敌人在江河湖泊作战，必然要用船只，一定要占据上风和上游。上风，可以利用风势焚烧敌人；上游，可以顺着水势，用战船冲击敌人。这样就战无不胜。兵法说：要想同敌人交战，不要面迎水流居下游。

春秋时，吴国进攻楚国。楚国的令尹占卜预测胜败，结果不吉。司马子鱼说：“我军占据上流，为什么不吉利泥？”于是两军交战，用大战船冲击，吴军处于不利态势，难以抵挡，于是大败。

车战

【原文】

凡与步骑战于平原旷野，必须用偏箱、鹿角为方阵，以战则胜。所谓一则治力，一则前拒，一则整束部伍也。法曰：广地则用车军。

晋凉州刺史杨欣，失羌戎之和，为敌所没，河西断绝，每每帝有西顾之忧。临朝而叹曰：“谁能为我通凉州讨此贼者乎？”朝臣莫对。司马督马隆①进曰：“陛下若能任臣，臣能平之。”帝曰：“若能灭贼，何为不任，顾

卿方略何如耳？”隆曰：“陛下若能任臣，当听臣自在。”帝曰：“云何？”对曰：“臣请募勇士三千人，无问所从来，率之鼓行而西，禀陛下威德，丑类何足灭者。”帝许之，乃以隆为武威太守，隆募腰开弩三十六钧，立标陈试，自旦至日中，得三千五百人。隆曰：“足矣！”隆于是率其众西渡温水，虏树机能等以众万骑，或乘险以遏隆前，或设伏以截隆后，隆以八阵图，作偏箱车，地广用鹿角车，路狭则为木屋施于车上，且战且前。弓矣所及，应弦而倒，转战千里，杀伤以千数。隆到武威，虏大人②萃跋韩。且万能等，率万余众归。隆前后诛杀及降附者数万。又率善戎、没骨能等，与树机能等战，斩之，凉州遂平。

【注释】

①马隆：西晋靖边名将。马隆讨平树机能的叛乱是西晋秦始年间（265～276 年）的事情。

②大人：部落首领。

【译文】

凡是步兵或骑兵在平坦的原野上作战，必须用偏箱、鹿角摆成方阵，这样可以取得胜利。这是因为这种方法一方面可以保持战斗力，一方面可以阻止敌人接近，还可以约束自己的队伍。兵法说：开阔的地方就用战车作战。

西晋凉州刺史杨欣因和当地羌族军队不和，被敌人所灭。河西（今甘肃武威一带）被分割阻断。晋武帝经常因西部局势而忧虑，临朝时叹道：“谁能为我打通凉州（今武威）讨平这些盗贼？”朝廷大臣没有一个回答。司马督马隆上前说：“陛下如能任用我，我能讨平他们。”武帝说：“如果你能消灭盗贼，为什么不任用呢？想听听你用什么策略和方法啊！”马隆说：“您如能任用我，就应该让我自己方便行事。“武帝说：“这怎么讲呢？”回答说：“我请求召募勇士 3000 人，不要问他们从哪里来，率领他们击鼓西行，依靠陛下您的威风和道德，何愁敌人不被消灭呢？”武帝同意了，就任命马隆为武威太守。马隆自己出钱打制了三十六钧的弓，树起旗标，进行实阵考试，从早晨到中午，选得 3500 人，马隆说：“足够了。”马隆于是率领部众西渡温水（今南盘江），敌寇树机能以万余骑兵阻击。敌人或者在险要的路口阻挡晋军的去路，或者设伏兵拦截晋军的后卫军。马隆依照八阵图法制作偏箱车，在广阔的地方，就用鹿角车设营垒；道路狭窄则做成木屋，放在车上，一面作战一面前进。弓箭所射到的地方，敌人应弦而倒；转战千里，杀伤敌人数千。马隆到达武威时，俘虏了敌首领萃跋韩，敌将且万能等率万余人归降。马隆前后诛杀和降服敌军数万人，又率领善戎、没骨能等直接与树机能作战，将其斩杀，终于平定了凉州。

信战

【原文】

凡与敌战，士卒踏万死一生之地而无悔惧之心者，皆信令使然也。上好信以任诚，则下用情而无疑，故战无不胜。法曰：信则不欺。

三国，魏帝自征蜀归长安，遣司马懿督张郃①诸军会雍、凉以劲卒二十万潜进，窥向剑阁。蜀相诸葛亮时在祁山，旌旗利器，守在险要，其兵更下者八万②。时魏军始阵，代兵适交，秦佐城以贼众强盛，非力所制，宜权停下兵一月行，以并声势。亮曰：“吾统武行师，以大信为本，得利失信，古人所惜；去者速装以待期，妻子鹄立而计日，虽临征难，义所不废。”皆催令去。于是去者皆悦，愿留一战；征者奋勇，思致死命。相谓曰：“诸葛公之恩，死犹未报也。”临战之日，莫不拔剑争先，以一当十，杀张郃，却司马懿，一战大克，信之由也。

【注释】

①司马懿：（179～251 年），字仲达，河内温县（今河南温县西）人，三国时期著名的谋略家，初为曹操主簿。多谋略，善权变，为曹操所忌。

张郃：（？～231 年）字儁乂。三国魏河间鄚（河北任丘北）人。蜀、魏交战中受司马懿节度，追击蜀军，中箭而亡。

②其兵更下者八万：蜀汉建兴九年（231 年），诸葛亮五出祁山时，采用长吏杨仪的建议，将士兵分为两部分，轮流进攻，以克服部队疲劳和粮食运输的困难。

【译文】

凡是与敌作战，当士兵踏上九死一生之地时，就没有后悔恐惧之心，这都是诚信促使他们这样做的。将帅讲信用，而且诚心对待士兵，士兵就会毫不犹豫地拼死效力，这样才能战无不胜。兵法说：讲信用就不会受欺骗。

三国时期，魏明帝征伐蜀国回到长安，派遣司马懿、都督张郃诸军会同雍州（今西安市西北）、凉州共 20 万人秘密指向剑阁（在四川省北部、嘉陵江流域）。蜀汉丞相诸葛亮当时在祁山旌旗高树，兵器锋利，守备着险要之地。蜀国部队应该轮换 8 万兵士。当时恰逢魏军开始布阵，蜀国轮换下的兵士也在等待交换，秦佐城看到敌人兵力众多，势力强盛，担心自己不能制胜，建议停止更换，将应该换下的兵士留一个月再走，以此壮大自己的声势。诸葛亮说：“我统帅军队以讲信用为根本，为了得到眼前的利益而失去信用，是古人最痛惜的事情。要走的人很快就会整好装，等待启程，因为家里的妻子像鹄一样伸颈站立盼望，计算着回归的日子。现在我们虽然面临着战阵的困难，但礼义不可废置。”于是便催着他们都快点离开。这样，要走的人非常高兴，而且自愿留下再参战一次。出征者个个奋勇，决心拼死一战，大家都说：“诸葛公的恩情，就是死也报答不完。”临战的那一天，无不拔剑争先，以一当十。结果杀了张郃，打退了司马懿，一战获得全胜，这都是讲信用的缘故啊。

教战

【原文】

凡欲兴师，必欲教①战。三军②之士，素习离、合、聚、散③之法，备谙坐、作、进、退④之令，使之遇敌，视旌麾⑤以应变，所金鼓⑥而进退。如此，则战无不胜。法曰：以不教民战，是谓弃之⑦。

战国时，魏将吴起⑧曰：“夫人常死其所不能败其所不便⑨。故用兵之法，教戒为先。一人学战，教成十人；十人学战，教成百人；百人学战，教成千人；千人学战，教成万人；万人学战，教成三军。以近待远，以佚待劳，以饱待饥。圆而方之，坐而起之，行而止之，左而右之，前而后之，分而合之，结而解之，每变教习，乃授其兵，是谓将事。”

【注释】

①教：教育、教诲、训练。

②三军：古时军队的统称。春秋时，大国多设中军、上军、下军三军。以中军之将为三军统帅。

③离、合、聚、散：离：疏开；合：集中；聚：密集；散：分散。

④谙（an 安）：熟记，熟悉。

坐：守定，引申为不动，停止；作：振起；进：前进；退：后退。

⑤旌麾：古代用来指挥作战的旗帜。

⑥金鼓：古代作战时发出信号的器具，引申为作战信号。金：金钲；鼓：战鼓。古代军队训练或作战时，击金钲则退，擂战鼓则进。

⑦以不教民战，是谓弃之：引自《论语·子路》，意思是，用未受过训练的人去作战，这等于抛弃他们的生命。

⑧吴起：战国时著名的军事家。卫国左氏（今山东省曹县北）人，初任鲁将，继为魏将，屡建成功，被魏文侯任命为西河守。文侯死后，遭陷害，逃到楚国，辅佐楚悼王变法，悼王死后，被旧贵族所杀。吴起著有《吴子》留传后世。

⑨便：熟悉。

【译文】

凡是准备兴兵打仗的，必先训练部队，全军战士平时就要练习离、合、聚、散的方法，熟悉坐、作、进、退的号令，使他们遇到敌人时，能根据旗帜的指挥而采取行动，听金鼓的声音或进或退。这样就能战无不胜。兵法说：用未经训练的人去作战，这就等于抛弃他们的生命。

战国时，魏国将领吴起说：“人往往死于他不能胜任的事情，败于他不熟悉之事。所以用兵的方法，应以教练和训戒为先。一个人熟悉学习了战法，教会十人：十个人学习了战法，教会百人；百人学习了战法，教会千人；一千人学习了战法，教会万人；一万人学习了战法，教会全军。以我之近待敌之远，以我之逸待敌之劳，以我之饱食待敌之饥饿。圆阵变为方阵，不动变为振起，行进变为停止，左队变为右队，前队变为后队，分散变为集中，密集变为疏散，每一种阵法都学习了，才能授以兵器，这就是将领的任务。”

卷二

众战

【原文】

凡战，若我众敌寡，不可战于险阻之间，须要平阳宽广之地；闻鼓则进，闻金则止，无有不胜。法曰：用众进止。

晋元时，秦苻坚①进屯寿阳，列阵临淝水，与晋将谢玄②相拒。玄使谓苻坚曰：“君远涉吾境，而临水为阵，是不欲速战；请君稍却，令将士得周旋，仆与诸君缓辔而观之，不亦乐乎？”坚众皆曰：“宜阻淝水，莫令得上，我众彼寡，势必万全。”坚曰：“但却，无令得过，而我以铁骑数万，向水逼而杀之。”融③亦以为然。遂麾兵，使却，众因乱而不能止。于是玄与谢琰、桓伊④等，以精锐八千渡淝水，右军拒张耗小退，玄、琰仍进兵，大战淝水南，坚众大溃。

【注释】

①苻坚：（338～385 年）十六国时期前秦国君。357～385 年在位，建元十九年（383 年）不顾朝臣及亲贵的反对，倾国而动，发兵八十七万余，企图消灭东晋，在淝水为东晋所败。北方各少数族首领乘机自立。建元二十一年为建立后秦的羌族首领姚苌所擒杀。

②谢玄：（343～388 年）字幼度，东晋陈郡阳夏（河南大康）人，初为南郡相，监北征诸军事。受命扩大及训练北府兵。太元八年（383 年）为晋军前锋，在洛涧初败秦军，后又于淝水大败秦军。终官散骑常侍、左将军、会稽内史。

③融：即苻融（？～383 年），前秦皇族（十六国时期），字博休。苻坚弟，精善赋，苻坚时为中书监、都督中外诸军事、车骑大将军、封阳平公。力阻苻坚发兵西域及南下东晋，未果。383 年率步骑 25 万为秦军前锋伐晋。在肥水为晋军所败，马倒被杀。

④谢琰：（？～400 年）字瑗度。东晋陈郡阳夏（河南太康）人。淝水之战中与桓伊统兵 8000，冲锋陷皱，打败前秦兵。

桓伊：字叔夏，东晋谯国铚县（安徽宿县西）人。以军事才干任淮南太守，后为都督豫州诸军事、西中郎将、豫州刺史，淝水之战中与谢玄、谢琰等大败前秦军，进右军将军。

【译文】

凡攻战，如果我众敌寡，就不能在险阻的地形上进行战争，而必须在平坦开阔的地方进行；听到鼓声就前进，听到锣声就停止，这样就没有不胜利的。兵法说：指挥大军作战就在于前进和停止。

东晋太元时（公元 383 年），前秦王苻坚进兵屯驻寿阳，在淝水沿岸列阵，与晋将谢玄相对峙。谢玄派人告苻坚说：“您长途跋涉来到我国境内，

逼水阵列，是不想速战的架势；请您稍向后退一点，使我将士能够渡水上岸奉陪您，我与各位骑着马向前走着，边走边观看，不是很快乐吗？”苻坚诸将都说：“应该将晋军阻隔在淝水那边，不要让他们上岸。我众他寡，一定要用万全之策才行。”苻坚说：“只稍稍后退，不等他们渡完时，我即以铁骑数万人，向淝水冲击消灭他。”苻融也以为这样可以，于是指挥军队后退，因为混乱，部众无法停止。谢玄与谢琰、桓伊等用 8000 精锐部队渡过淝水，苻坚的右翼军队抵挡不住，便稍向后退。谢玄、谢琰即挥兵挺进，大战于淝水南岸。苻坚大军全线溃败。

寡战

【原文】

凡战，若以寡敌众，必以日暮，或伏于深草，或邀于隘路，战则必胜。法曰：用少者务隘。

《北史》：西魏大统三年，东魏将高欢①渡河逼华州，刺史王霸严守；乃涉洛，军于许原西。西魏遣将宇文泰拒之。泰至渭南，即遣人造浮桥于渭南。军士斋三日粮，轻骑渡渭，辎重自渭南夹渭而西。十月壬辰，至沙苑，拒齐六十余里。高欢率兵来会。候骑告齐兵至，泰召诸将议。李弼曰：“彼众我寡，不可争也；宜至陈此东十里，有渭曲可据以待之。”遂迫至渭曲，背水东西为阵，李弼为右拒，赵贵为左拒。命将士皆偃戈于葭芦之中，闻鼓声而起。日晡，齐军至，望见军少，争进，卒乱而不成列。兵将交，泰鸣鼓，士卒皆起，于谨等以大军与之会战，李弼等率铁骑横击之。绝其军为二，遂大破之。

【注释】

①高欢：（496～547 年），北朝东魏渤海蓨（今河北景县）人，封齐王，故下文称“齐兵”，其子高洋于 550 年取代东魏，建立北齐政权。

【译文】

凡是作战，如果以少对多，必须在天黑的时候，或者埋伏在深草丛中，或者夹击在隘路两侧，这样战则必胜。兵法说：使用小部队务必在隘路之地。

《北史》记载：西魏文帝大统三年（537 年），东魏大将高欢渡河紧逼华州（今陕西华县一带），刺史王霸防守严密，于是高欢渡过洛河，驻扎于许原以西。西魏派大将宇文泰抵敌。宇文泰到渭南后，立即派人在渭南造一座浮桥，军士携带三天的干粮，轻骑渡过渭河，而辎重沿渭河南岸，与轻骑隔河相望而行。10 月 9 日，到达沙苑（今陕西大荔南，洛、渭之间），距离齐兵 60 余里。高欢率兵前来会战；侦察骑兵报告齐兵到了，宇文泰召集诸将商议对策。李弼说：“敌众我寡，不能争战；最好将阵地向东移 10 里，在那儿有渭曲可依托，待敌到来。”于是，宇文泰将部队移动靠近渭曲。背水从东向西布阵。李弼为右锋军，赵贵为左锋军。命令将士掩藏埋伏在芦苇之中，

听到鼓声就前进。下午，齐军到达，看到西魏兵少，争先恐后往前冲，兵卒散乱不成队伍。两军刚要接触，宇文泰鸣鼓，官兵从芦苇中突起，于谨率领大军从正面与齐兵接战，李弼等人率领铁骑从两边夹击，将齐军分割成两部分，终于大败齐军。【简析】

“以寡击众，必须利用方便条件，乘有利之势来挫伤打击敌人。其关键在于要用力少，效益大，如同将大石头从很高的山上蹬下来不需要用大力气一样。”（明朝唐顺之《武编·战》）。

在当代商战中，以小胜大、以弱胜强的例子也是屡见不鲜的。

日本管理学家长岛总一郎认为：“劣势部队可以打败强敌。即首先要将进攻的市场细分化，进而在被细分化的各个市场面上推销本企业产品，扩大竞争产品的市场占有率，直至本企业在该市场上的占有率达到 40%时，就可接连不断地吃掉同行业中的弱小企业。这样一来，从吃掉了弱者的本企业来说，以前是强敌的竞争企业也会变成容易对付的对手。因此，在这一市场上可以保持绝对优势。”

爱战

【原文】

凡与敌战，士卒宁进死，而不退生者，皆将恩惠使然也。三军知在上之人爱我如子之至，则我之爱上也如父之极。故陷危亡之地，而无不愿死以报上之德。法曰：“视民如爱子，故可与之俱死①。”

战国魏将吴起为西河守，与士卒最下者同衣食。卧不设席，行不乘骑，亲裹赢粮②，与士卒分劳苦。卒有病疽者，起为吮之。卒母闻而哭之，或曰：“子，卒也，而将军自吮其疽，何为哭为？”母曰：“非然也。往年吴公吮其父，其父战不旋踵③，遂死于敌。吴公今之吮其子，妾不知其死所矣，是以哭之。”文侯④以吴起用兵廉平，得士卒心，使守西河，与诸侯大战七十六，全胜六十四。

【注释】

①视民如爱子，故可与之俱死：引自《孙子兵法·地形篇》，原文为“视卒如爱子，故可与之俱死。”

②亲裹赢粮：亲自捆扎背负粮食。赢：满、余。

③旋踵：旋转脚跟，此处转后退。踵：脚后跟。

④文侯：魏文侯，名斯，战国时魏国的建立者。在位时，用李悝为相，吴起为将，奖励耕战，实行改革，使魏国成为当时的强国。

【译文】

在与敌人作战时，士卒宁愿冒死前进，而不愿后退求生，都是将帅的恩惠使他们这样的。全军士卒都知道将领爱他们如同爱自己的孩子，无微不至。

那么士卒爱将领也如同爱他们的父亲一样，爱到了极点。所以，陷入危急的境地时，没有不愿以死报答将领的恩德的。兵法说：对待士兵如同对待自己的孩子，士兵一定会同自己同生共死。

魏国将领吴起担任西河太守，他同最下层的士兵穿同样的衣服，吃同样的饭；坐睡不铺席褥，行军时不骑马；亲自背粮食，与士卒分担劳苦，士兵中有长毒疮的，吴起用嘴为他吸脓，士兵的母亲听说这件事便哭了。有人问他：“你的儿子只是个士兵，而将军亲自为他吸脓，你为什么还哭呢？”士兵的母亲说：“不是这样。过去吴公曾为孩子的父亲吸脓疮，他父亲在战斗中决不后退，最后战死沙场。现在吴公又为我的儿子吸毒疮，我不知道我的儿子会战死在什么地方，所以才哭啊！”魏文侯因为吴起对待士兵廉洁平和，很得士兵拥戴，所以派他镇守西河。吴起与诸侯大战 76 次，64 次获得全胜。

【简析】

凝聚众心，最首要的问题是爱护和尊重民众。诸葛亮也曾说过：“在古代，善于带兵的将领对士兵有深厚的感情，他们对士兵的爱，可以同父子之爱相媲美。在生死关头，他们能身先士卒，毫不退缩；在功劳面前，他们主动让给士兵，不与士兵争功；当看到部属受伤时，他们像亲人一样感到悲痛，并能很好地安慰和照料他们；当部下为国捐躯时，他们会对这些死难者举哀，并进行很好的安葬；士兵如果吃不饱，他们宁愿自己少吃，也要把食物分给士兵；如果遇到个别士兵衣服单薄时，他们会脱下自己的衣服给士兵穿；他们对人才非常尊重，给予物质奖励；对勇猛的人，他们能及时给予奖励。”

这种以爱带兵的方术，是古今名将治军成功的共同原因之一。古代名将吴起，用嘴给士兵吸毒疮里的脓；晋时刘弘带兵，有人馈送他一樽酒，他把酒倒进河水里与广大士兵一起喝，等等。这些爱护士兵像自己婴儿一样的故事，几千年来一直成为美谈。

总之，以爱带兵是动员群众发挥最大积极性，为事业成功拼死效力的极好方法，是军事胜利和事业成功的基本条件。

现代管理学和爱兵思想是一致的。

现代管理学的一个基本指导思想是重视人才、尊重人才、争取人才。美国著名管理学家德鲁克在《管理一任务、责任、实务》一书中指出：“人是最大的资产。”英国管理学者罗杰·福尔克指出：“事实上，不仅管理者是人，受他们管理的也是人，所以应首先考虑管理对人的影响，无疑是主要的。”美国著名管理学著作《寻求优势》一书中写道：“优秀公司的经理每根血管里都渗透了关心人的精神”，“尊重每一个人是压倒一切的主题。”日本产业能率大学校长、管理专家高宫晋提出：“在日本的企业管理中，获得成功的最重要的战略因素是人事管理，日本企业的管理着重于人。”

这些思想和中国古兵法中强调的爱兵抚士原则是相互一致的。作为一个企业，同样需要解决人的管理问题，需要解决如何关心人、爱护人这个主题。

威战

【原文】

凡与敌战，士卒前进而不敢退后，是畏我而不畏敌也；若敢退而不敢进者，是畏敌而不畏我也。将使士卒赴汤蹈火而不违者，是威严使然也。法曰：威克厥爱，允济。

春秋齐景公①时，晋伐阿、鄄，而燕侵河上，齐师败绩。晏婴②乃荐田穰苴曰：穰苴虽田氏庶孽，然其人文能附众，武能威敌，愿君试之。”景公乃召穰苴，与语兵事，大悦之，以为将军，将兵扞燕、晋之师。穰苴曰：“臣素卑贱，君擢之闾伍之中，加之大夫之上，士卒未附，百姓不亲，人微权轻。愿得君之宠臣、国之所尊，以监军，乃可。”于是景公许之，使庄贾往。穰苴即辞，与庄贾约旦日日中会军门。穰苴先驰至军中，立表下漏待贾。贾素骄贵，以为将己之军而已为监，不甚急。亲戚、左右送之，留饮。日中而贾不至。苴则破表决漏，入，行军勒兵，申明约束。即定，夕时，贾乃至。苴曰：“何为后期？”贾对曰：”不佞大夫亲戚送之，故留。”苴曰：“将受命之日，则忘其家；临阵约束，则忘其亲；援桴鼓③之日，则忘其身。今敌国深侵，邦内骚动。士卒暴露于境，君寝不安席，食不甘味，百姓之命皆垂于君，何谓相送乎？”召军正问曰：“军法，期而后至者云何？”对曰：“当斩。”贾惧。使人驰报景公请救。即往，未及反，于是遂斩庄贾以徇三军，三军皆振栗。久之，景公遣使持节救贾，驰入军中。苴曰：“将在军，君命有所不受。”问军正曰：“军中不驰，今使云何？”对曰：“当斩。”使者大惧。苴曰：“君之使不可杀之。”乃杀其仆、车之左驸、马之左骖，以徇三军，遣使者还报，然后行事。士卒次舍、井灶、饮食、问疾、医药，身自拊循之。悉取将军之资粮以享士卒，平分粮食。比其羸弱者，三日而后勒兵。病者皆求行，争奋出为之赴战。晋师闻之，渡河而解。于是苴乃率众追击之，遂取所亡邦内故境，率兵而归。

【注释】

①齐景公：（？～公元前 490 年）春秋时齐国国君。姜姓，名杵臼，庄公异母弟。公元前 547 至前 490 年在位。

②晏婴：（？～公元前 500 年）春秋时齐国大夫。字仲，一说字平仲。夷雄（山东高密）人。事灵公、庄公、景公，以节俭力行重于齐。

③桴鼓：亦作“枹鼓”。指战鼓和警鼓。《史记·司马穰苴列传》：“援枹鼓之急，则忘其身。”

【译文】

凡是与敌人作战，官兵前进而不敢后退，是惧怕我将领而不是惧怕敌人；假如士兵敢后退而不敢前进，就是惧怕敌人而不惧怕我将领。将领能让官兵赴汤蹈火而不敢违抗命令，是因为威严所致。兵法说：威胜于爱，事情可以有成。

春秋齐景公的时候，晋国进攻齐国的阿邑和鄄邑，燕国也侵占了齐国黄河南岸的地方，齐国军队大败。晏婴便推荐田穰苴说：“穰苴在田姓门中虽是旁支庶系，但他文能使众人信服归附，武能使敌人威服，希望君王能试用他。”齐景公于是召见穰苴，和他谈论战事，非常高兴，便任命他为将军，领兵抵御燕国和晋国的军队。穰苴说：“我一向地位低下，君王将我从平民

百姓中提拔出来，放在大夫的位置上，官兵还没有亲附，百姓对我也不够信任，人微而权轻，希望得到一位国君所宠爱的、国家所尊重的大臣作为监军，这样才行。”于是齐景公答应了他的要求，派庄贾前往监军。穰苴向齐景公辞行之后，和庄贾约定第二天正午在营门会合。穰苴先赶到军中，树立标杆以观测时刻等待庄贾。庄贾向来很骄贵，以为率领的原是自己的军队，而自己又是监军，所以不很着急。亲戚朋友欢送他，留他吃酒，到了正午，他还没有到。穰苴就推倒了标杆，记下了时刻，返身入营门办理军务，指挥部队，宣布条约规章。军队安定下来，已是傍晚了，庄贾这才到。穰苴问道：“为什么迟到？”庄贾回答道：“官员和亲戚们给我送行，所以留在那边了。”穰苴说：“作为一个将领，从他接受命令的那天起，就应该忘掉自己的家庭；临敌对皱受条令规章的约束，就应忘掉自己的父母；面对鼓槌擂鼓对阵作战的时刻，就应忘掉自己。如今敌人深深侵入我境，国内骚动不安，官兵在边界上日晒夜露，国君也睡不安，吃不香，老百姓的性命，都悬在你的手里，还送什么行呀！”穰苴召军法官问道：“按照军法，对约定时间不到的人是怎么规定的？”回答道：“应当斩首。”庄贾惧怕了，连忙让人快马飞驰报告齐景公求救。人去了，还没有来得及回来，日穰苴已将庄贾斩首，并号令三军，三军的官兵都被震动了。隔了好一会，齐景公派出的拿着符节来救庄贾的使节，骑马飞驰来到军营中。穰苴说：“将领在军队中，对国君的命令，是有所不受的。”又问军法官说：“军营中是不许骑马奔驰的，如今使者该应何罪？”回答说：“该斩首。”使者吓慌了。穰苴说：“国君的使者，不可以杀死”，于是斩了使者的仆人，砍断了车子左边的车辕，宰了左边驾车的马，并号令三军。让使音回去报告景公，然后继续办理军务。田穰苴命部队所有的官兵安营扎寨，挖井挖灶，对兵士的饮食、疾病等田穰苴都要亲自检查、慰问，并把自己名下应得的钱粮，一概拿出来和兵士们共同享用。他还淘汰了那些身体瘦弱的兵士。三天之后，才开始整队行军。这时连生病的士兵都要求同行，争先恐后要求参加战斗。晋国的军队听到这个消息，不等交战，就赶忙渡河撤退。于是穰苴率领部众追击，终于收复了失地，率军胜利返回。

赏战

【原文】

凡高城深地，矢石繁下，士卒争先登；白刃始合，士卒争先赴者，必诱之以重赏，则敌无不克焉。法曰：重赏之下，必有勇夫①。

汉末大将曹操，每攻城破邑，得靡丽②之物，则悉以赏有功者。若勋劳宜赏，不吝千金。无功妄施，分毫不与。故能每战必胜。

【注释】

①重赏之下，必有勇夫：原文见《三略·上略》：“香饵之下，必有死鱼；重赏之下，必有勇夫。”

②靡丽：华丽美好。

【译文】

城墙很高，护城河很深，城上箭石密集地抛射下来，士卒却争先攀登；白刃相接，士卒却奋勇向前的，必定是诱之以重赏，这样，敌人就没有不被攻克的。兵法说：重赏之下，必有勇夫。

汉末，大将曹操每当攻破敌人城镇，得到华丽物品，全都用来奖赏有功的人。如果将士有特殊的功劳应该奖赏的，他就不吝惜千金。没有功劳却妄想得到赏赐，他一分一毫都不给。所以，每次战斗都必然取胜。

罚战

【原文】

凡战，使士卒遇敌敢进而不敢退，退一步者，必惩之以重刑，故可以取胜也。法曰：罚不迁列。

隋，大将杨素御戎严整，有犯军令者立斩之，无所宽贷。每将对敌，辄求人过失而斩之，多者百余人，少者不下十数人，流血盈前，言笑自若。及其对阵，先令三百赴敌，陷阵则已；如不能陷阵而还者，无问多少悉斩之。又令二三百人复进，还如向者。将士股栗，有必死之心，由是战无不胜。

【注释】

①杨素（？～606 年）：隋大臣，弘农华阴（今属陕西）人。

【译文】

凡是作战，须使官兵在遇到敌人时，只敢前进而不敢后退；如有人后退一步，就用重刑处罚，这样就可以取得胜利。兵法说：施用刑罚，队伍就不乱。

隋朝时，大将杨素所率领的军队严谨整齐，有违反了军令的就立即斩首，没有一点宽容。每次对敌作战之前，总要将犯有过失的人斩首，多则百余人，少也不下十多人。面前鲜血遍地，杨素却谈笑自如。等到与敌人对阵时，杨素先命令 300 人向敌人进攻，能攻破敌阵则罢；如果不能攻破敌阵而活着回来，不问多少人都要全被斩首；然后又命令二三百人再进攻，还像前一次那样处置。将领和官兵吓得大腿发抖，于是抱着必死的决心出战。因此，他能战无不胜。

主战

【原文】

凡战，若彼为客，我为主，不可轻战。若吾兵安，士卒顾家，当集人聚

谷，保城备险，绝其粮道。彼挑战不得，转输不至，俟其困敝而击之，则无不胜矣。法曰：自战其地为散地。

《北史》：后魏之武帝，亲征后燕慕容德①于邺城，前军大败绩。德又欲攻之。别驾韩 谆 进曰："古人先决胜庙堂，然后攻战。今魏不宜击者四，燕不宜动者三。"德曰："何故？" 谆 曰："魏垂军远入，利在野战，一不可击也；深入近畿，致其死地，二不可击也；前锋即败，后阵必固，三不可击也；彼众我寡，四不可击也。官军自战其地，一不宜动；动而不胜，众心难固，二不宜动；城隍未修，敌来未备，三不宜动。此皆兵家所忌。不如深沟高垒，以佚待劳。彼千里馈粮，野无所掠。久则三军靡费，攻则士卒多毙。师老衅生，起而图之，可以捷也。"德曰："别驾之言，真良、平策也。"

【注释】

①慕容德（336～405 年）：十六国时期南燕的建立者，398～405 年在位。鲜卑族，昌黎棘城（今辽宁义县西北）人。前燕之后，归前秦。其兄慕容垂建立后燕，封他为范阳王。北魏军攻占河北，后燕被截为南北两部，他率众南迁到滑台（今河南滑县东南）称王。魏军攻占滑台，他又东取广固（今山东益都西北），占据今山东一带。

【译文】

凡与敌作战，如果敌方为客方，我方为主方，决不可轻战。如果我部队平安据守，官兵思念家乡，就应该集合部队屯积粮食，设立险要的城池。切断敌人的粮道。敌人挑战不成，辗转运输又不能达到，等他陷入困境和疲惫时再攻击他，就能战无不胜。兵法说：在自己的国土地上作战的地区叫散地。

据《北史》记载：后魏武帝拓跋珪率领军队到邺城征讨后燕慕容德。魏军前锋被打得大败。慕容德想乘胜攻击，别驾韩 谆 进谏说："古人出兵都要先在朝廷议决，有胜利把握然后才出兵进攻。现在不能攻击魏国的原因有四个，燕国不宜出兵的原因有三个。"慕容德问："什么原因？"韩 谆 说："魏军从远方进入我境，野战对魏军是有利的，这是不宜攻击的第一个原因；敌军深入我京城附近，这就将他的军队置于了死地，这是不宜攻击的第二个原因；敌军的前锋已经败阵，后面部队的阵势必然会加固，这是不宜攻击的第三个原因；敌众我寡，这是不宜攻击的第四个原因。而我官兵在自己的土地上作战，这是不能出动的第一个原因；如果出动不能取胜，官兵的心就难以稳固，这是不宜出动的第二个原因。城邑尚未挖堑筑垒，敌人已经来了，还没有做好防御的准备，这是不宜出动的第三个原因。这三条都是兵家所忌讳的，不如深挖沟，高垒墙，以逸待劳。敌人从千里以外运来粮食，野外又没有什么可以掠取的，时间长了，三军耗费必然很多，进攻官兵就会大半死伤。军队疲惫就会有隙可乘，这时乘虚取谋，一定胜利。"慕容德说："别驾说的有理，真是好计策。"

客战

【原文】

凡战，若彼为主①，我为客②，唯务深入。深入，则为主者不能胜也。谓客在重地③，主在散地④故耳。法曰：深入则专。

汉韩信、张耳⑤以兵数万，欲东下井陉击赵。赵王及成安君陈余⑥聚兵井径口，众号二十万。广武君李左车⑦说成安君曰：“闻汉韩信涉西河⑧，虏魏豹⑨，擒夏悦⑩，新喋血阏与。今乃辅以张耳，议欲以下赵，此乘胜而去国远斗，其锋不可当。臣闻千里馈粮，士有饥色，樵苏后爨（11），师不宿饱。今井陉之道，车不得方轨，骑不得成列，其势粮食必在其。愿足不假臣奇兵三万人，从间道绝其辎重；足下深沟高垒勿与战。彼前不能进，退不能还，野无所掠，不十日，两将之头可悬麾下。愿君留意，否则，必为所擒。”成安君自以为义兵，不听，果被杀。【注释】

①主：在本土作战的军队。

②客：进入他国境内作战的军队。

③重地：《孙子兵法》所使用的军事术语。深入敌境、远离城邑的地区，称重地。

④散地：《孙子兵法》所使用的军事术语。在本国境内作战的地区。由于军心容易涣散，士兵容易逃亡，故称散地。

⑤韩信：汉初名将。淮阴（今江苏省清江县西）人。初属项羽，继归刘邦，被拜为大将军，后封齐王、楚王。因被告谋反和参加叛乱，先被降为淮阴侯，后被斩。曾以数千人背水列阵，大败赵王 20 万大军，阵斩赵军主将陈余。本篇所举战例就发生在这次战斗中。

张耳：大梁（今河南开封）人。秦末农民战争时，他随武臣奉陈胜之命占领赵地。武臣称王，他为丞相。秦末农民战争推翻秦朝统治后，项羽自封西楚霸王，分封十八王，张耳被封为常山王。后被陈余所迫，归附刘邦，受封为赵王。

⑥陈余：大梁人。秦末农民战争后，与张耳共同攻下赵地，先后拥立武巨、赵歇为王，自任大将军。后项羽封王时，张耳被封为常山王，他不得为王，因而迫走张耳，自立为代王。在与韩信交战中，不听李佐车之策，兵败被杀。

⑦李左车：秦末谋士。最初依附赵王武臣，封广武君。韩信、张耳出击赵时，曾建议安成君陈余出奇兵，断敌粮道，未被采纳。兵败后归附韩信，又助韩信攻破燕、齐等地。

⑧西河：此处指黄河。

⑨魏豹：战国时魏国贵族。秦末农民战争时，立其兄咎为魏王。秦将章邯攻魏，咎被迫自杀，他逃至楚，借兵攻下魏地二十余城，自立为魏王，项羽大封诸侯时，他被封西魏王。

⑩夏悦：代王陈余的相国。

（11）樵苏后爨（cuàn 窜）：打柴割草然后烧火煮饭。

【译文】

作战时，如果敌军在本土作战，我军是进入敌境作战，那么务必深入敌

军腹地。深入敌军腹地，敌军就不能取胜了。这是因为我在重地，敌在散地的缘故。兵法说：越是深入敌境，军心就越稳固，力量越集中。

西汉初年，韩信、张耳率领数万部队，准备东下井陉（今河北井陉西北）攻赵。赵王歇及辅佐他的成安君陈余调集军队把守井陉口，守军号称 20 万。广武君李左车向成安君陈余建议说：“ 听说韩信渡过了西河，俘虏了魏王豹，擒获了夏悦，鲜血流遍阏与（今山西和顺），现在又有张耳辅佐他，计议着来攻赵地。他们是乘胜离开自己的国土到远方作战，其锋芒所向锐不可挡。我听说千里之外运送粮食给士兵，士卒就会有饥饿之色，现打柴割草烧火煮饭，部队就睡不好吃不饱。现在井陉一带的道路，战车不能并行，战马不能成列，看样子他们的粮食必定在后边。希望您能拨给我精锐部队三万人，抄小路切断敌人的军资粮草；您命部队深挖沟、高筑垒不与敌军交战。这就使敌人前不能进，退不能还，在荒野上又没有可以掠夺的食物。不出十天，韩信、张耳两将的头颅就会悬挂在您的大旗之下了。望您考虑我的这个计策，否则，必定被他们所擒。 ” 陈余自以为他的部队是仁义之师，不听从李左车的建议，结果，果然被韩信所杀。

强战

【原文】

凡与敌战，若我众强，可伪示怯弱，以诱之，敌必轻来，与我战；吾以锐卒击之，其军必败。法曰：能而示之不能。

战国，赵将李牧①，常居雁门，备匈奴。以便宜置吏，市租皆输入幕府，为士卒费，日击数牛享士，习骑射，谨烽火，多间谍。后与将士约曰：“ 匈奴入盗，急入收保，有敢捕虏者，斩。 ” 匈奴每入盗，辄入收保，不与战。如是数岁，无所忘失。然匈奴以李牧为怯，虽赵边兵亦以为吾将怯。赵王谓李牧，李牧如故。赵王召之，使人代牧将。岁余，匈奴来，每出战，数不利，失亡多，边不得田畜，于是复请牧，牧称疾，杜门不出。赵王乃复强起，使将兵。牧曰：“ 若用臣，臣如前乃敢奉命。 ” 王许之，李牧遂往，至如故约。匈奴来无所得，终以为怯。边士日得赏赐，不用，皆愿一战。于是乃具选车，得一千三百乘；选骑得一万三千匹；百金之士五万人，控弦者十万人，悉勒兵习战。大纵畜牧，人民满野。匈奴来，佯败不胜，以数千人委之。单于闻之，大率众来入。李牧多为奇阵，张左右翼以击之，大破之。杀匈奴十余万骑，单于奔走，其后十余岁，匈奴不敢犯赵边。

【注释】

①李牧（？～前 228 年）赵国名将。善抚士卒。常居代（河北蔚县）、雁门（山西右玉南），防御匈奴。大破匈奴十余万骑，使匈奴不敢近赵边城。后在秦国反间计下被赵王迁所杀。

【译文】

凡是与敌人作战，如果我兵多，兵力强，可以故意显示出怯弱的样子，以引诱敌人来与我交战。我用精锐队伍攻击他，他必定失败。兵法说：能胜而故意表示不能胜。

战国时期，赵国大将李牧，常年居守在雁门（今山西右王南），防备匈奴进犯。他设置官吏以方便为原则，将收来的租税都送入幕府，作为官兵的费用。每天杀好几头牛慰劳士兵。练习骑马射箭，各处多设烽火，多派间谍。尔后又和将士约法说：“如果匈奴前来侵犯，要立即收兵回城防御，谁胆敢捕捉敌人，立即问斩。”匈奴每次来犯，他都立即收兵防守，不与敌交战。这样几年，没有什么遗漏和损失。然而匈奴却以为李牧是胆怯，就是赵国边关的士兵也以为自己的将领是胆怯。赵王将这些情况告诉了李牧，李牧依然如故。赵王就将李牧召回，派人代李牧为将领。一年多时间里，匈奴每次来犯时，都出兵交战，多数失利、伤亡很多，边疆的百姓不能种田畜牧。于是重新请李牧出任将领，李牧声称有病，闭门不出。赵王便再一次强请李牧出来带兵。李牧说：“如果任用我，必须允许我用以前那样的办法，我才敢奉命。”赵王答应了他，李牧前往边关。到了边关后，仍然照以前的方法去做。匈奴进犯一无所得，到头来还以为赵兵胆怯。边关的兵士每天都得到赏赐，却不愿享用，都宁愿出战。于是就广选战车，得到 1300 乘；挑选战马，得到 1.3 万匹；挑选坚锐士兵 5 万人，弓箭手 10 万人；指挥他们练习进攻，又大肆放牧牲畜，老百姓满山遍野。匈奴来时，假败不胜，将几千人让他掳去。匈奴单于听说后，率大军来犯，李牧广设奇阵，用左右两翼攻击，终于大败匈奴，杀死匈奴 10 多万骑兵，匈奴单于也逃走了。以后 10 多年，匈奴再也不敢侵略赵国的边境了。

【简析】

用兵作战的方式在于变化莫测。《六韬 · 龙韬 · 军势》中指出：未战而先操胜算的，是先示弱于敌人，造成敌人的错误，然后去进攻它。这样只费一半的力气，就能获得更大的成功。

示形作为一种军事艺术，是以伪装和欺骗为手段，促使对方产生某种错觉，导致其判断失误并采取有利于示形者的行动，从而为示形者争取或保持主动权创造有利的条件。

由于示形主要都集中在军事关键时刻运用，所以历来受到军事家和军事理论研究人员的高度重视。例如《孙膑兵法》中关于“告之不敢，示之不能，坐拙而待之”；《草庐经略》中关于“虚实在我，贵我能误敌”、“虚而虚之，使敌转疑以我为实”、“实而实之，使敌转疑以我为虚”等论述，都说明了这个问题。

兵家常把诡诈作为克敌制胜的重要谋略，强调作战的方式在于变幻莫测，隐真示假，这一原则仍然为现代战争所采用。现代市场竞争决定企业的兴衰存亡，竞争对手之间为了自己的生存发展，必然会采取一切可以采取的谋略和手段。

中外古今有众多运用示形这一法宝而取胜的实例。如苏德之战前，德国为了隐蔽侵略企图，利用宣传机器大放烟幕迷惑苏联，并与苏联签订《苏德友好条约》，同时还把当时德国最新研制的战斗机的图纸和设计方案送给苏联，以示友好。这样就给人们以苏德友好的印象，以为德国决不会入侵苏联，

致使当时苏联领导人和苏联人民放松了警惕。尽管情报部门源源不断地获得消息表明德国将要入侵苏联，但苏联领导人没有相信。德国正是利用伪装、欺骗的手法，成功地实施了对苏联的战略突袭，使苏联在战争初期遭受了巨大的损失。

示形过程中，示形者首先必须发出某种形象或声音信息刺激对方的感觉，进而使其获得某种知觉，引起对方的注意，并经过思维得出某种结论。示形的目的，就是使对方的知觉不能正确认识所示之形，从而形成错觉。如战斗中敌被火力侦察引诱暴露其火力点；海湾战争中美军对伊拉克伪装阵地的空袭等，都是因感觉不正确造成错觉所引起的。

示形者在示形时，必然会考虑对方将领的个性，考虑到对方的需要，激起对方的某种愿望、意向和情绪，从而诱使对方就范。1947 年 3 月在胡宗南进犯延安时，毛泽东利用敌急欲攻占延安的心理，“ 顺详敌意 ”，主动撤退，诱敌深入，取得了三战三捷的辉煌战绩。

在西方世界，由于根本对立的经济利益矛盾，企业之间你死我活的竞争表现异常残酷，不仅尔虞我诈，损人利己，投机倒把，利诱收买，甚至施加暴力，不择手段，以达整垮、吞并竞争对手的目的。有的还运用一切可以使用的“ 现代化 ”技巧。

商战如兵战，商战胜于兵战。既有竞争，就会有诡诈之木。对市场竞争中层出不穷的诡诈之术，我们必须有充分的认识，高度的警惕，要能识别对方施展的诡诈手法，并采取相应的对策，以维护国家和企业的利益。不知己知彼，不懂市场竞争中的诡诈之术，就不可能取得胜利，也不可能开拓国际市场。

弱战

【原文】

凡战，若敌众我寡，敌强我弱，须多设旌旗，倍增火灶，示强于敌，使彼莫能测我众寡、强弱之势，则敌必不轻与我战，我可速去，则全军远害。法曰：强弱，形也①。

后汉，羌戎反，寇武都，邓太后以虞诩②有将帅之略，迁武都太守。羌乃率众数千，遮诩于陈仓、崤谷，诩即停车不进，而宣言上书请兵，须到当发。羌闻之，乃分抄旁县。诩因其兵散，日夜倍道兼行，日行百余里。令吏士各作两灶，日增倍之，羌不敢逼。或曰：“ 孙膑减灶③而君增之 ”；兵法曰：日行不过三十里，而今日且行百里，何也？诩曰：“ 敌人众多，吾今兵少，吾之增灶，使敌必谓郡兵来迎；众多行速，必惮追我。孙膑现弱，吾今示强，势有不同故也。 ”

【注释】

①强弱，形也：引自《孙子兵法 · 势篇》。

②邓太后：即邓绥，东汉和帝皇后，南阳新野（今河南省新野南）人。和帝死后，她先后迎立殇帝、安帝，临朝执政十余年。

虞诩：东汉陈国武平（今河南省鹿邑西北）人，字升卿。
汉安帝时为朝歌（今河南省汤阴西南）长。后任武都太守。
③孙膑减灶：孙膑是战国时代的著名军事家，孙武后代。在齐国任军师时，于周显王二十九年（公元 340 年），用减灶示
弱之计诱敌入伏，大败魏军于马陵（今河南范县西南），魏将庞
涓兵败自杀。

【译文】

凡与敌人作战，如果敌众我寡，敌强我弱，就必须多设置旗帜，加倍地增设锅灶，向敌人显示我军很强大，使他们无法弄清我军的众寡强弱情况，那么敌人必然不敢轻易地与我交战，我军应迅速离去，这样就可以保全我军、远离危险。兵法上说：强大、弱小，是由实力大小、对比显现的。

东汉时，羌戎反叛，进犯武都。邓太后认为虞诩有将帅才略，调升他为武都太守。羌人于是率领数千人，在陈仓（今陕西宝鸡市东）阻截虞诩在崤山峡谷之中，于是虞诩立即停止行军，不再前进，并散布消息说已经上书皇帝请兵援助，等援兵到了才出发。羌人听到这个消息，便分散到附近各县去进行抢掠，虞诩趁羌兵分散之机，不分昼夜加倍赶路，每天行走百余里，并命令官兵每人造两个灶，每过一天增加一倍。羌人看到这么多灶，就不敢逼近虞诩的部队。有人问道：“ 孙膑采用减灶的办法欺骗魏军，而你却逐日增灶；兵法上说每日行军不要超过 30 里，而你现在每天行进百里，这是为什么呢？ ”虞诩说：“ 敌人兵多，我方兵少。敌人见我方锅灶逐日增加，必然认为是武都郡的部队来增援我们。我军兵多行军速度又快，敌人必然不敢追赶我军。孙膑是故意向敌人显示自己力量弱，我现在是故意向敌人显示强大，这是因为作战态势不同的缘故。 ”

卷三

骄战

【原文】

凡敌人强盛，未能必取，须当卑辞厚礼，以傲其志。候其有衅隙可乘，一举可破，法曰：卑而骄之。

蜀将关羽①北伐，擒魏将于禁，围曹仁②于樊。吴将吕蒙③在陆口称疾诣建业，陆逊④往见之。谓曰：“关羽接境，如其远下，后不堪忧也。”蒙曰：“诚如子言，然我病笃。”逊曰：“羽矜其功，骄气凌铄于人。禁等为水所没，非战守之所失，于国家大计未有所损。又相闻病，必益无备。今出其不意，自可擒制。若见至尊，宜好为计。”蒙曰：“羽素勇猛，即难与敌；且已据荆州，恩信大布；兼始有功，胆气益壮，未易图也。”蒙至都，权问：“卿病，谁可代者？”蒙对曰：“陆逊虑深思长，才堪负重。观其规虑，终可大任，而未有远名，非羽所忌，无复是过，若用之，当令外自韬隐，内察形便，然后可克。”权乃召逊，拜偏将军，都督代蒙。逊至陆口，书与羽曰：“前承观衅而动，以津行师，小举大克，亦何巍巍！敌国败绩，利在同盟；想遂席卷，共奖王纲。逊不敏，受任来西，延慕光尘，思禀良规。”又曰：“于禁等见获，遐迩欣欢，以为将军之功。足以长世。虽畴昔晋文城濮之师，淮阴拔赵之略，蔑以尚之。闻徐晃等步骑驻旌，望麾窥葆；操，猾贼也，忿不思难，潜增众以逞其心。虽云师老，犹有悍骑。且战捷之后，常苦轻敌。古将军胜弥警，愿将军广为方计，以全独克。逊书生疏漏，忝所不堪。嘉邻威德，乐自倾盖。虽未合策，犹可怀也。”羽览书有谦下自托之意，遂大安，无复所嫌。逊具启状，陈其可擒之要。权乃潜军而上，使逊与吕蒙为前部。至，即克公安、南郡。

【注释】

①关羽（？～219 年）：字云长。东汉末河东解县（山西临猗西南）人。刘备的大将。

②曹仁（168～223 年）：字子孝。三国魏谯（安徽亳县）人，曹操堂弟。从曹起兵，屡有战功。建安二十四年（219 年），在樊城（湖北襄樊市）为蜀将关羽所败。终官大司马。

③吕蒙（178～219 年）字子明。东汉末汝南富陂（安徽阜南东南）人。智勇兼备，为孙策赏识。从周瑜在赤壁大败曹操。积军功迁偏将军。接受孙权劝告，博览群书，鲁肃死后，代领其兵。袭破关羽，占有荆州。

④陆逊（183～245 年）三国吴国名将。字伯言，本名议。吴郡吴县华亭（上海松江）人。与吕蒙合谋袭破关羽，夺得荆州，终官吴国丞相。

【译文】

凡敌人力量强盛，我没有必胜的把握，就应当用谦恭的言词和丰厚的礼

物，使敌人骄傲和松懈。等敌人内部有衅隙可乘时，就一举打败他。兵法说：对辞卑慎行的敌人要使之骄横。

三国时，蜀将关羽北伐，擒捉了魏国的将领于禁，并将曹仁包围在樊城。吴国将领吕蒙在陆口（今陆水与长江汇合处）称病并报告建业（今南京）。陆逊来陆口看望他，对他说：“ 关羽军已接近我境，如果长驱直入，后果不堪设想。 ”吕蒙说：“ 形势确实像你说的那样，但是我现在生病了啊！ ”陆逊说：“ 关羽自夸其功，盛气凌人。于禁等人是被水淹没的，并不是交战失败，而且对魏国也没有什么大的损失。又听说您病了，关羽必然更加不防备。现在如果出其不意，必然可以擒获制服他。如果见了陛下，应该好好商讨计谋。 ”吕蒙说：“ 关羽向来勇猛，很难与他匹敌；况且他已据有荆州，名声、信义远近驰名；又因为刚刚立功，勇气更加旺盛，是不容易对付的呢！ ”吕蒙到了吴国都城，孙权问：“ 你养病时谁能代你呢？ ”吕蒙道：“ 陆逊深谋远虑，才能足以完成重任。从他的规划和思谋看，这个人是完全可以担当大任的。而且他没有大的名声，不是关羽所妒忌的人，没有这些方面的问题。如果用他，就让他对外隐藏才能，对内审察形势方便，然后才能进攻。 ”孙权便召陆逊，拜他为偏将军，代吕蒙为都督。陆逊到陆口后，写信给关羽说：“ 前次您乘衅隙采取军事行动，以恩泽用兵，小小的举动即获大的胜利，是多么伟大呀！敌国被打败，我们的同盟也得到功利，很想乘着您席卷之势的胜利，共同奖励王霸的事业。我陆逊很愚笨，自受命来到西边，非常仰慕您的威望，常想禀承您的良好规范。 ”陆逊又说：“ 于禁等人被您俘获，远近都欢欣鼓舞，都认为将军您的功绩足以久传后世。即使过去城濮边上晋文公的军队，淮阴破赵时韩信的谋略，也可以轻蔑而不被崇尚了。又听说徐晃等人的步骑兵广张施旗，虎视眈眈；曹操是很狡猾的敌人，愤怒时往往不考虑困难，不顾一切，随心所欲增加部队。虽说曹操有些疲劳，也仍然不缺精锐骠悍的骑兵。而且在战胜之后，往往苦干轻敌失事。古时候的将军作战胜利后更加警惕。愿将军您更加广泛地考虑方略计谋，以便取得完全的胜利。我陆逊是一介书生，才能粗浅，自觉有愧于所担重任。为了嘉奖邻国的威德。乐于尽我全部的力量。所言虽然不一定合您的心意，但也可以表明我的心怀。 ”关羽看了信后，大有轻视陆逊和自我得意之态，从此，便安下心来，再也不顾虑吴军了。陆逊将此种情形一一写明报告，并讲明关羽可以擒捉的要害问题。孙权便晤暗派军沿江而上，令陆逊和吕蒙为前锋。陆逊和昌蒙一到，便攻克了公安（今属湖北）和南郡（今湖北江陵）。【简析】

使敌人相信我方，并使其麻痹松懈。我方则暗中策划，充分准备，一有机会，立即动手，使它来不及应变。这种策略是兵家常用的。

秦朝末期，楚汉相争，楚强汉弱，张良劝刘邦明做让步，暗屯兵粮，逐一取得汉中、巴蜀之地，后来又屡败项羽，使刘邦由弱变强，终于以布衣取得天下。

交战

【原文】

凡与敌战，傍与邻国，当卑词厚赂以结之，引为己援。若我攻敌人之前，彼倚其后，则敌人必败。法曰：衢地则合交。

三国，蜀将关羽围魏曹仁于樊。魏遣左将军于禁等救之。会汉水暴起，羽以舟兵虏禁等步骑三万，送江陵。是时，汉帝都许昌，曹操以为近敌，欲徙河北以避其锋。司马懿谏曰：“禁等为水所没，非战守之所失，于国家大计未有所损，而便迁都，即示敌以弱，又淮沔之人俱不安矣。孙权、刘备，外亲而内疏。羽今得意，权必不愿也。可谕权令犄其后，则樊围自解。”操从之，遣使结权。遂遣吕蒙西袭公安、南郡，拔之。羽果弃樊而去。

【译文】

凡与敌人作战，对相近的邻国，应当用谦辞和厚礼来结好，使之成为自己的援助力量。如果我正面攻击敌人，邻国又能从后面夹击，敌人必然失败。兵法说：对各国交界的地方就要交结诸侯。

三国时，蜀将关羽将魏将曹仁包围在樊城，魏派遣左将军于禁等人前去救援。恰逢汉水暴涨，关羽用水军俘虏了于禁等人和步骑兵 3 万人，将他们解送到江陵。当时，东汉献帝都城在许昌，曹操认为离敌军太近了，想迁都河北以避锋芒。司马懿谏阻道：“于禁等是被大水所淹，并不是攻守不当，对国家的根本利益没有什么损害。如果现在迁都，就是向敌人示弱，淮河流域的老百姓也都不会安心。孙权和刘备表面亲密，骨子里却很疏远，现在关羽得意，孙权心里一定不愿意。可以告诉孙权，让他从背后行动，那么，樊城之围就可自解。”曹操听从了他的话，派遣使者联络孙权。吴国便派吕蒙向西袭击公安、南郡，夺取了这两个地方。关羽果然放弃了樊城而离去。

【简析】

古时作战，很注重对地理条件的运用，不仅注重战场地形的选择，而且也很注重从地理位置的关系方面处理国与国的关系。邻近的国家态度如何，对本国有着重要的影响，获得邻国支持，便可将其作为后盾，作为可靠的同盟者，抵御外来的侵略，这样的邻国越多越好。这种“远攻近交”的策略是十分必要的。对邻国厚礼相交，建立友好关系，相互尊重，互相支援，共同预防不测，就可共同发展，保证国家的繁荣。

无论是带有战争背景的外交，还是和平时期的外交，其目的之一都是争取同盟者。同盟者中也有不同的情况，有坚定的，有不太坚定的。坚定的同盟者，是比较容易结交的，问题是那不太坚定的那一部分，可谓中间力量。如果工作做得好，中间力量就会倾向自己一方；如果工作做得不好，中间力量就有可能被对方拉过去。

第一次世界大战之前，先后形成了同盟国（德、奥、意）和协约国（英、法、俄），但是在同盟国中，德国与意大利有矛盾。意大利本想德国会支持它占领北非，扩大殖民地，但德国却担心这样做会引起英、法两国和土耳其的反对，使自己处于不利地位，结果它拒绝支持意大利，由此引起了意大利的极大不满。法国看透了这一点，便主动结束把意大利搞得疲惫不堪的关税战争，并通过秘密谈判，同意意大利自由处理北非的黎波里塔尼亚等地，同意意大利从土耳其手中夺走了这两个地方。由于这些原因，导致法、意缔结

了中立协定。意大利作出保证，在法国遭到侵略时，它一定严守中立。这说明意大利被从同盟国中分离出来了。后来第一次世界大战爆发，意大利果然保待中立，德皇二世虽勃然大怒，但法国却能从容地抽调南线部队，集中力量对付德国的进攻，粉碎了德国的速决战略。由此看来，中间力量是举足轻重的。

形战

【原文】

凡与敌战，若彼众多，则设虚形以分其势，彼不敢不分兵以备我。敌势即分，其兵必寡。我专为一，其卒自众。以众击寡，无有不胜。法曰：形人而我无形①。

汉末，建安五年，曹操与袁绍相拒于官渡。绍遣郭图、淳于琼、颜良②攻曹将东郡太守刘延于白马，绍率兵至黎阳，将渡河。夏四月，曹操北救延。荀攸③说操曰：“今兵力不可敌，若分其势乃可。公到延津，若将渡河向其后，绍必西应之。然后轻兵袭白马，掩其不备，颜良可擒也。”操从之。绍闻兵渡，即分兵西应之。操乃率军兼行趋白马，未至十余里，良大惊，来迎战。操使张辽、关羽前登，击破之、斩良，遂解白马之围。

【注释】

①形人而我无形：引自《孙子兵法·虚实篇》。
②郭图：袁绍的谋士。淳于琼、颜良：均为袁绍的大将。
③荀攸：字公达，东汉颖阴（今河南许昌）人，曹操的重要谋士之一。

【译文】

凡同敌人作战，如果敌人众多，就要制造假象以分散它的力量，使敌人不敢不分散兵力防备我。敌人兵力既然分散，每一局部的兵力必然就少。我军集中，兵力自然就多。以多数兵力打击少数敌人，就没有不胜利的。兵法说：要设法诱使敌人暴露形迹，而自己却不露形迹。

东汉末，建安五年，曹操与袁绍在官渡地区互相对峙。袁绍派郭图、淳于琼、颜良到白马攻打曹操的部将东郡太守刘延，袁绍自己则带兵进抵黎阳，准备渡黄河。四月，曹操北进教授刘延。谋士荀攸建议曹操说：“目前我军兵少难以抵挡袁军，如果分散他的力量就可以战胜他。您可以带部分人马到延津去，摆出要渡黄河攻击敌人后方的姿态，袁绍必然西来应战。然后以轻装部队袭击白马，乘其没有准备，颜良就可以擒获了。”曹操接受了荀攸的建议。袁绍听说曹操要渡黄河，立即分兵西去应战。曹操于是率领部队日夜兼程直趋白马，待离白马十多里时，颜良才发现曹军到来，大惊，急来迎战。曹操派大将张辽和关羽为先锋，击败袁军，杀了颜良，于是解了白马之围。

【简析】

用兵作战，重要的在于掌握集中分散的章法。集中兵力是战胜敌人的根本章法。古今中外的著名军事家，大都是善于集中兵力的大师。拿破仑一生指挥了大约 60 个战役，绝大多数是采取了集中兵力，攻其一翼，首先破坏对方稳定性的拿手戏。

集中使用力量，并非是简单的兵力聚合和物力的倾注，它包括了集中自己、分散敌人两个方面。大军事家孙武把集中用兵高度概括为“ 我专而敌分 ”，力虽强分之则弱，兵虽多分之则寡，反之亦然。

著名的官渡之战，曹操采纳荀攸的计谋，设法分散袁绍的兵力，最后战而胜之。

随着科学技术和武器装备的发展，现代条件下则更强调指挥、时间、火力的高度集中。在空间上也从单纯的陆地，扩展到空中、海上的集中和协同，这就使集中用兵更加充满神奇奥妙。

集中兵力的原则，在现代管理乃至更广阔的社会事务中具有普遍的意义。没有人力、物力、财力和权力的相对集中，就难于出一番事业。美国最大的一家铁路公司 1969 年的股票年售价是 86 美元，1969 年以后便走向衰落，此后，每份股票猛跌至 1 美元。造成这种灾难性后果的重要原因之一，是把资金过多地分散到与铁路经营关系不大的其他附属性企业中了。

随着现代社会经济的进步，集中化成了社会生产发展的必然趋势。现代经济管理学理论认为：“ 社会生产的组织形式的进步，首先表现为生产的集中化，生产的集中化又引起了生产的专业化协作与联合的发展。 ” 当然，集中化也不是集中的规模越大越好，而是要和管理水平、管理人员的素质、管理手段以及经营能力相适应。作为我国台湾的十大企业之一的“ 统一企业 ”，就是经营粮食加工、食品生产、饲料生产的一体化企业。生产的专业化协作，主要是指按生产产品的专业类别，组成新的生产部门和企业。它打破了那种“ 大而全 ”、“ 小而全 ” 的生产管理方式，有利于加强技术管理、提高产品质量和生产效能，实际上它是一种专业化的集中。经济联合的本身就是生产集中的过程。它是把生产、流通和技术开发活动中，具有内在经济联系的经济实体组成各种形式的联合体，它对条块分割、地区封锁是一个冲击。在战争中是以胜负决定分合机变，经营管理中则以效益决定集散程度。

势战

【原文】

凡战，所谓势者，乘势也。因敌有破灭之势，则我从而迫之，其军必溃。法曰：因势破之。

晋武帝密有灭吴之计，而朝廷多违，惟羊祜、杜预、张华①与帝议合。祜病，举预自代；及祜卒，拜预镇南大将军，都督荆州诸军事。即至镇，善兵甲，耀威武，遂简精锐，拟破吴。西陵都督张政，乃启请伐吴之期，帝报待明年方欲大举。预上表曰：“ 凡事当以利害相较，今此举十有八九之利，而其害一二，止于无功耳。朝臣言破败之形，亦不可得，直是计不出己，功不在身，各耻其前言之失，故守之耳。昔汉宣帝议赵充国所上事，较之后，

责诸议者，皆叩头而谢，以塞异端也。自秋以来，讨贼之形颇露之，今若中止，孙皓怖而生计，或徙都武昌，更添修江南诸城，远其居人，城不可攻，野无所掠，积大船于夏口，则明年之计，或无所及矣。”时帝与张华围棋，而预表适至。华推枰敛手曰：“陛下圣明神武，国富兵强。吴王淫虐，诛杀贤能，当今讨之，可不劳而定。”帝乃许之。预陈兵江陵，遣周旨、伍巢等率奇兵泛舟夜渡，以袭乐乡，多张旗帜，起火巴山，出于要害之地，以夺贼心，遂获吴都督孙歆。即平上流，于是湘江以南至于交广，吴之州郡，望风归附，预仗节宣诏而绥抚之。时诸将会议，或曰：“百年之寇，未能尽克。今大暑，水潦方盛，疾疫将起，宜伺冬来。更为大举。”预曰：“昔乐毅借济西一战，以并强齐。今兵威已振，譬如破竹数节之后，皆迎刃而解，无复着手处也。”遂指授群师，径造秣陵，所过城邑，莫不束手，遂平孙皓。

【注释】

①羊祜（221～278 年）：字叔子。西亚泰山南城（山东费县）人。著名士族。曾任魏中领军，西晋初，官尚书右仆射、卫将军，都督荆州诸军事，镇襄阳，开屯田，储军粮。屡陈伐吴之策，为晋武帝所采纳，临终举杜预自代。

杜预：西晋名臣、学者。字元凯。京兆杜陵（陕西西安东南）人。常为晋武帝所召，与羊祜、张华等密谋伐吴。此人多谋略，时称“杜武库。”

张华：西晋文学家（232～300 年）字茂先，范阳方城（河北固安）人。晋初为黄门侍郎，咸宁六年（280 年）灭吴时运筹帷幄，负章后勤。后都督幽州诸军事，加强了对东北地区的统治。

【译文】

凡是作战，所谓势就是乘势。只要敌军有动摇失败之势，就可以利用它。那么，我军就要紧紧抓住这个机会，并进一步逼迫他，这样，敌军就必然溃败。兵法说：乘势而败敌。

晋武帝司马炎秘密订立一个消灭吴国的计策，但朝廷多数大臣的意见却和武帝计谋不符。只有羊祜、杜预、张华的意见与武帝相同。羊祜病重，推荐杜预代替自己，羊祜死后，武帝就拜杜预为镇南大将军，总领荆州军务。杜预一到任，就整顿兵马，修缮兵器装备，壮大军队的声威，挑选精兵良将，准备实行攻打吴国的计划。西陵都督张政请示攻打吴国的时间，武帝回答明年才能发动大规模的进攻。杜预呈上奏章说：“凡事都要权衡利弊，现在的形势十有八九对我有利，而不利之处只占十分之一二，顶多不过是白费力气罢了。朝廷的大臣们讲这次行动带来的恶果，更是不可能的。这是因为讨吴的计划不是他们想出来的，功劳也落不到他们的身上，他们都为自己上次的言论不合适而感到羞耻，所以故意要讲防守。过去汉宣帝商议赵充国所秉奏的事情，仔细斟酌之后，斥责了那些持有不同意见的人，吓得那些人叩头谢罪。这样就堵住了这些异端邪说。自入秋以来，我们讨伐吴国的事情已经外露了，现在如果停止，孙皓（三国吴国亡国之君，孙权之孙）由于害怕势必要找计策对付我们，说不定迁都武昌（今鄂城），或者加紧修固江南各地城镇，将其居民远迁，这样，我军既无法攻城，也得不到补给。孙皓如果再将

大战船集中在夏口，那么明年实施攻吴的计划，怕更不能奏效了。”当时武帝正与张华下围棋，恰好杜预的奏章送到了。张华推开棋盘拱手说：“圣上圣明，我国富民强，吴王淫乱暴虐。枉杀贤明和有才能的人，现在讨伐他，可以轻而易举地大获全胜。”武帝于是同意了杜预的奏章。杜预就命军队驻在江陵，派周旨、伍巢等率奇兵乘船黑夜渡江，袭击乐乡（今江陵以西长江南岸），到处张挂旌旗，火烧巴山，来往出没于要害之地，以扰乱敌人的军心，并擒捉了吴国的都督孙歆。吴国上游地区平定以后，从湘江以南到交趾（今广西、越南等地）、广州（今广东）的吴国州郡望风归附晋国，杜预派出使者宣读诏书，安抚他们。这时，晋国的将领集会讨论此事，有人说：“吴国是盘据了 100 多年的敌国，恐怕不能一下全部攻克。现在正是酷暑季节，又逢大水，瘟疫疾病就要蔓延，最好等到冬天再进行大规模的讨代。”杜预回答说：“古时乐毅凭借济西一战，吞并了强大的齐国。现在我军军威已经振奋，好像竹子已经破开了几节，就可以迎刃而解，不须再从别处下手了。”于是指挥分派各路军马直逼秣陵（吴称建业，即今南京市）？所经过的城池，没有不投降的。晋军终于平定了孙皓的吴国。

昼战

【原文】

凡与敌昼战，须多设旌旗，以为疑兵，使敌莫能测其众寡则胜。法曰：昼战多旌旗。

春秋，晋侯伐齐。齐侯登山以望晋师。晋人使斥，山泽之险，虽所不至，必旆而疏陈之。使乘车者，左实右伪以旆，先舆曳柴而从之。齐侯见之，畏其众也，遂逃归。

【译文】

凡是与敌人在白天作战，必须多设置旌旗，以此作为疑兵，使敌人无法测度我军的实力，这样就可以取得胜利。兵法说：白天作战要多设置旌旗。

春秋时，晋侯领军讨伐齐国。齐侯登上山顶观察晋国军队。晋军派出侦探，凡山水等险要之处无所不到，都要多多少少设置一些旌旗，战车也是左边乘人，右边虚设旗帜，前边是战车，而后边拖着柴禾。齐侯一见，害怕晋军人多势众。便逃回去了。【简析】

我国古代兵家认为，战场上具备了有利态势，就可以收到用力少而获利多的效果，因而非常重视创造和利用态势。孙武强调：“善战者，求之于势，不责于人，故能择人而任势”。只要造成有利的战场态势，士卒就会勇猛无比，部队的战斗力就可得到充分的发挥。因此，他要求将帅必须把注意力放在“任势”上。吴起则强调：“用少者务隘”，即在兵力少的情况下，务必将敌人“邀之于厄”，利用险隘地势战胜它。兵家重势，讲得颇为深刻的要算是孙膑了。古人有“孙膑贵势”之说。《孙膑兵法·备势》中指出，只要善于“便势制地”、因势利导，就能造成有利于己，不利于敌的态势，夺取

战场主动权。

夜战

【原文】

凡与敌夜战，须多用火鼓，所以变乱敌之耳目，使其不知所以备我之计，则胜。法曰：夜战多火鼓。

春秋，越伐吴①。吴人御之笠泽，夹水而阵。越为左右两军，乘夜，或左或右，鼓噪而进。吴分兵以御之。越为中军潜涉②，当吴中军而鼓之，吴师大乱，遂败之。

【注释】

①越伐吴：公元 478 年，经过十多年的休养生息后，越王勾践率军在今太湖东岸一举打败吴王夫差的军队。

②潜涉：偷渡。

【译文】

凡是夜间与敌人作战，必须多利用火光和鼓声，以扰乱敌人的视听，使他们不知道用什么办法来防备我，这样就能取得胜利。兵法说：夜间作战要知道多利用火光和鼓声。

春秋时，越国讨伐吴国，吴国军队在笠泽（今太湖东南岸）防御越军，双方在笠泽两岸隔水列阵。越军派出左右两支部队，乘着夜色一会儿从左，一会儿从右，擂着鼓呐喊着前进；吴军分兵抵御。越军主力却潜行渡江，向吴军中央部位擂鼓冲杀，吴军大乱，于是被越军打败。

备战

【原文】

凡出师征讨，行则备其邀截，止则御其掩袭，营则防其偷盗，风则恐其权攻。若此设备，有胜而不败。法曰：有备不败。

三国，魏大将吴鳞征南，兵到精湖。魏将满宠帅诸将在前，与敌夹水相对。宠谓诸将曰：“ 今夕风甚猛，故必来烧营，宜为之备。 ”谐军皆警。夜半，敌果遣十部来烧营，宠掩击，大破之。

【译文】

凡出兵征战讨伐敌人，行军时要防备敌人半路拦截；停止时要防备敌人突然袭击；驻扎营地时要防备敌人偷营；大风时要防备敌人火攻，如果这样

能处处防备，就会有胜而无败，兵法说：有了防备。就能立于不败之地。

三国时，魏国大将吴鳞南征，军队到了精湖（今江苏高邮湖）地方。魂国将军满宠率领众将领作为前锋与敌军隔水相对峙。满宠对将领说：“ 今晚风很大，敌人必然来烧我营寨，我们应该严加防备。 ”魏各军营都很警觉，半夜，敌人果然派遣十个小部队来放火烧营，满宠率军突然发动袭击，大败了敌军。

粮战

【原文】

凡与敌对垒，胜负未决，有粮则胜。若我之粮道，必须严加守护，恐为敌人所抄；若敌人饷道，可分遣锐兵以绝之。敌既无粮，其兵必走，击之则胜。法曰：军无粮食则亡。

汉末，曹操与袁绍相持于官渡。遣军粮使淳于琼等五人，将兵万余人送之，宿绍营北四十里。绍谋臣许攸贪财，绍不能足，奔归操。因说操曰：“ 今袁绍有辎重万余乘，而乏严备。今以轻兵袭之，燔其积聚，不过三日，袁氏自败矣。 ”操乃留曹洪守，自将步骑五千人，皆用袁军旗帜，衔枚缚马口，夜从间道出，人负束薪，所历道有问者，语之曰：“ 袁公恐操抄掠后军，遣军以益备。 ”闻者信以为然，皆自若。既至围屯，即放火，营中惊乱，大败之。绍弃甲而遁。【译文】

凡是与敌人相持作战，胜负一时难以决定时，谁有粮食，谁就能胜利。对我方的供粮道路，必须严加防守，防被敌人偷袭和截击；对敌方的粮道，要派精兵切断它。敌人既然没有了粮食，军队必然就要撤退，这时攻打它就必然能取胜。兵法说：军队没有粮食就要灭亡。

东汉末年，曹操和袁绍相持于官渡（今河南中牟以北）。袁绍派淳于琼等 5 人，率领万余人护送粮草，驻扎在袁军营寨以北 40 里的地方。袁绍的谋臣许攸贪财，不被袁绍重用，便投奔了曹操，并且对曹操说：“ 现在袁绍有辎重车一万多乘，缺乏严格的守备。我们可以用轻骑兵袭击他，烧毁他的积蓄。这样不过三天，袁绍就会自行失败。 ”曹操便留曹洪守营寨，亲自率领步骑兵 5000 人，都打着袁军的旗帜，人衔枚马缚口，乘黑夜从小道进军。曹军每人背一捆柴，在道上碰到有人查问，便对他们说：“ 袁公怕曹操抄袭后军，特派军增防。 ”听到这话，袁军官兵都信以为真，泰然处之。曹操一到袁军粮屯，即放火烧粮，袁军营中惊慌失措，大败，袁绍丢盔弃甲而逃。

导战

【原文】

凡与敌战，山川之平险，道路之迂直，必用乡人引而导之，乃知其利而战则胜。法曰：不用乡导者，不能得地利。

汉武帝时，匈奴比岁入寇，所杀掠甚众。元朔五年春，令卫青将三万骑出塞①。匈奴右贤王以为汉兵不能至此，遂醉卧帐中。汉兵夜至，围，右贤王遂大惊，独与其爱妾一人，骑兵数百，突围夜逃北去。汉遣轻骑校尉郭成等追四百里弗及，得裨将数百人，男女五千余口，畜马数百万。于是，青率兵而还。至塞，天子使使者持大将军印，即军中拜青为大将军，诸将皆以兵属，立号而归。皆用校尉。张骞②以尝使大夏，留匈奴人导军，善知水草处，大军得以无饥渴之患。

【注释】

①卫青（？～前 106 年）：西汉名将，河东平阳（今山西临汾西南）人，本是平阳公主家奴，后为汉武帝重用。卫青继元朔二年控制河套地区后，又于元狩四年和霍去病共同打败匈奴。他前后 7 次出击，解除了匈奴对汉王朝的威胁。

塞：即塞北，指外长城以北，包括今内蒙、甘肃和宁夏的北部及河北省外长城以北等地。

②张骞：汉武帝初年，张骞出使西域到大夏的大月氏，中途为匈奴俘虏，被拘留了十多年，后逃出，到了大月氏。公元前 119 年，张骞再次出使伊犁河流域的乌孙。张骞的两次出使增加了西汉对西域地区的了解。

【译文】

凡与敌作战时，山川有险有平，道路有曲有直，必须用乡民作向导，才能懂得地理条件的利和害。这样作战就可以胜利，兵法说：不使用向导的人，不能得到地利。

西汉武帝时，匈奴每年入侵，烧杀抢夺，元朔五年（公元前 124 年）春，汉武帝令卫青率 3 万骑兵出塞外进攻匈奴。匈奴右贤王以为汉军不能到达这个地方，便醉卧在帐篷中？汉军夜间到来，包围了匈奴兵。右贤王大吃一惊，仅带他的爱妾，率骑兵几百人突围，连夜向北逃去。汉军派轻骑校尉郭成等追赶了四百多里，没有追上。这一仗汉军俘获匈奴偏将副将以下几百人，男女兵丁五千多，牲畜战马几百万匹，于是卫青率领军队返回，到达塞内后，汉武帝派使者拿着大将军的大印，就在军中拜卫青为大将军，各将领均委派军权，评定各个级别后返回，都被任命为校尉。在这以前，张骞曾出使大夏（今阿富汗），并带回一些匈奴人作向导，这些向导很了解塞外的地理条件、水和草的分布情况，所以卫青大军没有受到饥渴之苦。

知战

【原文】

凡兴兵伐敌，所战之地必预知之。师至之日，能使敌人如期而来，与战则胜。知战地，知战日，则所备者专，所守者固。法曰：知战之地，知战之日，则可千里而会战。

战国，魏与赵攻韩，韩告急于齐。齐用田忌将兵往救，走大梁。魏将庞涓①闻之，去韩而归魏。孙膑②谓田忌③曰：“ 彼三晋之兵素悍勇而轻弃，齐号为怯；善战者因其势而利导之。兵法：百里而趋利者，蹶上将；五十里而趋利者，军半至。使齐军入魏地为十万灶，明日为五万灶，又明日为二万灶。 ”涓追三日，大喜曰：“ 我国知齐军怯，入吾地三日，士卒亡者过半矣。 ”乃弃其步兵，与精锐奇兵，倍道兼行逐之。孙膑度其行，暮当至马陵，道狭而旁多阻隘，可伏兵。乃斫大木，白而书之曰：“ 庞涓死此树下。 ”于是，令齐军善射者万弩夹道而伏。涓追至，见白书，乃钻火烛之。读其书未毕，齐军万弩俱发，魏军大乱。涓自知智穷兵败，乃自刎。

【注释】

①庞涓：战国时魏将，曾与孙膑俱学兵法。妒孙膑贤于己，秘召孙入魏，借故施以膑刑，并加软禁。孙膑在齐国使臣帮助下，逃归齐国。后来设计伏兵马陵，全歼魏军，庞涓自杀。

②孙膑：战国时军事家。齐人，孙武的后裔。约与商鞅、孟轲同时。与庞涓同学兵法，庞涓仕魏为将军，妒其贤，借故施以膑刑。故称孙膑。曾以“ 退兵减灶 ”的方法，伏兵马陵杀庞涓，虏魏太子申，全歼魏军。名显天下。世传其兵法？1972 年山东银雀山汉墓竹简中出土《孙膑兵法》残简，计 30 篇，一万一千多字。

③田忌：战国时齐将。又名期或期思。善待孙膑，把孙膑推荐给齐威王。齐威王以孙子为军师，田忌为相，齐国军势大振，先后两次打败魏国军队。后因齐相邹忌陷害，逃到楚国。齐宣王时回齐，复其故位。

【译文】

凡是起兵讨伐敌人，必须预先了解交战的地点。军队到达这里时，能使敌人也如期到达，这样和他们交战就能胜利。知道了作战的地点，知道了作战的时间，那么所进行的准备就会充分，防守就会坚固。兵法说：预先知道交战的时间，预先知道交战的地点，就可以不远万里而去会战。

战国时候，魏国和赵国联合进攻韩国，韩国向齐国告急求援，齐国派田忌救韩，齐军直接出兵进攻魏国都城大梁（今开封）。魏将庞涓听说后，便离开韩国而返回魏国。孙膑对田忌说：“ 他们魏赵等国的军队向来骠焊勇猛，轻视我齐军，齐军过去被称为怯懦之军。善于打仗的人应该因势利导。兵法说：行百里而去争夺利益的，要损失上将；行 50 里去争夺利益的，军队只有一半能够到达。让齐军在刚进入魏国境地时做成 10 万灶，第二天便只做 5 万灶，再过一天便只做 2 万灶。 ”庞涓迫了三天后大喜道：“ 我本来就认为齐军怯懦，进入我境三天，士卒逃亡的就超过了一半。 ”庞涓便甩掉了他的步兵，只率领精锐部队，加倍兼程追赶。孙膑计算魏军行军速度，傍晚应当到达马陵，这里路窄，两旁地势险隘，可以埋伏军队。孙膑便砍剥下树皮，在上面写道：“ 庞涓死于此树下。 ”写完，令齐军万名善于射箭的弓弩手埋伏在道路两旁。庞涓追到这里，见树上有白色的字，便取火照看。还没有读完，齐军万箭齐发，魏军队伍大乱。庞涓知道自己已经处于穷途末路，便自杀了。

卷四

斥战

【原文】

凡行兵之法，斥候为先。平易用骑，险阻用步。每五人为甲，人持一白旗，远则军前后左右接续候望。若见贼，以次传近告白主将，令众预为之备。法曰：以虞待不虞者，胜。

汉宣帝时，先零诸羌①叛，犯边塞，攻城邑，杀长吏。时后将军赵充国②年七十余，上老之，使问：“谁可将者？”充国曰：“百闻不如一见，兵难预度，臣愿驰至金城，图上方略。然羌戎小夷，逆天背叛，灭亡不久，愿陛下属之老臣，勿以为忧。”上笑曰：“诺。”充国至金城，须兵满万骑，欲渡河。恐为羌所遮，即夜遣三校衔枚先渡，渡辄营阵。会明，遂以次尽渡。羌数十百骑来，出入军傍。充国曰：“吾士马新至，困倦，不可驰逐。此皆骁骑难制，又恐为其诱兵也。击羌以殄灭为期，小利不足贪。”令军中勿击。遣骑候望，四望狭中无羌。夜半，兵至洛都，召诸校、司马谓曰：“吾知羌戎不能为矣。使彼发数千人杜守四望，狭中兵众，岂得入来？”充国常以远斥候为务，行必为战备，止必坚营壁，尤能持重爱士卒，先计而后战，遂平先零。

【注释】

①先零诸羌：为汉时西羌的一支，分布在今甘肃临夏以西和青海东北一带。汉武帝时移居西海、盐池地区，以畜牧为主，屡次进扰金城、陇西等郡。东汉初，被陇西太守马援征服，迁徙天水、陇西一带，后逐渐与汉族及其他民族融合。

②赵充国（公元前 137～前 52 年）：陇西上邽（今甘肃天水）人，西汉名将，汉武帝和汉昭帝时率军反击匈奴贵族的袭扰，勇敢善战，屡建战功；以后长期镇守雁门、渔阳等地，很有威望。汉宣帝时，已经 70 岁高龄的赵充国，仍然率军平定西羌各族叛乱，后又在西部边境实行屯田，对保障西北边防和促进西北地区的发展起了很大作用，死后被封为壮侯。

【译文】

一般用兵的方法，首先要进行侦察，平坦的地方使用骑兵，崎岖不平的山路使用步兵。每五人为一甲，每人打一面白旗，由近到远，在部队的前后左右都要不断地侦察瞭望，一旦发现敌人，便依次把消息传报给主帅，使部队有所准备。兵法上讲：以自己有准备的去打无准备的敌人，就一定会胜利。

西汉宣帝时，先零羌的几个部落叛乱，进犯边塞，攻破城池，杀死官吏。当时西汉名将赵充国年已 70 多岁。宣帝看他老了，便召他来询问：“谁可以领兵出征？”赵充国回答说：“百闻不如一见，如何用兵打仗是难以预料的，我愿意立即赶至金城（今兰州），以后再好商量对策。然而羌军不过是小小

的外族，他们违犯天意反叛朝廷，灭亡的时间不会长久，请陛下就将此事交给我吧！不必担扰。”宣帝笑着说：“可以。”赵充国到了金城，等到来够了万余骑兵，便准备渡河。又担心羌人半路阻击，便在夜晚派三名小将率领一部分人衔枚先渡河，过河后立即列好阵势，等到天亮，大队人马依次过了河。羌军数百骑兵奔来，在汉军左右奔驰徘徊，赵充国说：“我军刚到，人困马乏，不能出营交战。这些羌人的骑手骁勇善战，很难对付，更何况还要提防他们的诱兵之计。打击羌人要以消灭为目的，不能贪小便宜。”于是命令众将不得出击。赵充国派出骑兵进行侦察，四下瞭望，证实狭谷中并无羌军。半夜，部队来到洛都，赵充国召集各校尉和司马，对他们说：“我估计羌人兵穷智尽了，即使他们有几千人在四处伺机而动，在狭谷中我人多势众，他们也不能攻过来。”赵充国经常外出侦察，行军时一定做好战斗准备，宿营时必定加固防守营寨，尤其是遇事慎重，体恤士兵，先计算、准备，然后才进攻。终于讨平了先零羌的叛乱。

泽战

【原文】

凡出军行师，或遇沮泽之地，宜倍道兼行速过，不可稽留也。若不得已与不能出其地，道远日暮，宿师于中，必就地形之环龟，形者中高四下为圆营，四面受制。一则防水潦之厄，一则备四围之寇。法曰：历沛泽，坚守环龟。

唐，调露元年，突厥阿史德温傅反。诏吏部尚书右卫大将裴行俭，为定襄道行军大总管讨之。军次单于界，比暮，已立营，堑壕即周。行俭更命徙营高冈。吏曰：“吏士安堵不可扰。”不听，徙之。比夜，风雨雷霆暴至，前设营所，水深丈余；众莫不骇叹。因问何以知其有风雨也，行俭笑曰：“自今但依我节制，毋须问我所由知也。”

【译文】

凡行军打仗，可能会遇到低洼的沼泽地，这时应加速兼程通过，不能在这里久留。如果实在没办法，或路远天黑走不出去，要在这里驻扎.就必须按照地形呈龟壳状驻扎军队，形成中间高，四面环绕的圆形营，四周向外。这样，一方面可以防水淹没，另一方面可以防备四周的敌人。兵法说：处沼泽之地，要坚守成环龟形状的营垒。

唐朝调露元年（公元 679 年），东突厥阿史德温傅叛乱，朝廷命吏部尚书右卫大将军裴行俭为定襄道行军大总管前往征讨。军队开到单于的边境，到黄昏时营帐已立好，四周挖好了堑壕。裴行俭却命令将营帐迁往高岗上。有部下说：“将士刚安睡，不宜再打搅他们。”裴行俭不听，仍然迁移了营帐。当夜，电闪雷鸣，狂风暴雨突起，迁移前扎营的地方，水深有一丈多，部众无不称赞迁营这一举动。大家请教裴行俭如何料到今夜有大雨的，裴行俭笑着说：“从今以后只管听我的调遣，不必问我为什么这样做。”

争战

【原文】

凡与敌战，若有形势便利之处，宜争先据之，以战则胜。若敌人先至，我不可攻，候其自变，则击之乃利。法曰：争地勿攻。

三国，魏，青龙二年，蜀将诸葛亮出斜谷。这时，魏将司马懿屯渭水。郭淮策亮必争北原，宜先据之，议者多不谓然。淮曰：“若亮跨登渭原，连兵山北，隔绝陇道。摇荡民心，此非国之利也。”懿善之。淮遂屯北原，堑垒未成，蜀兵大至，淮遂逆击之。后数日，亮盛兵西行，淮将皆以为欲西图，淮独以亮见形于西，欲使兵众应之，必北攻耳。其夜，果攻阳隧，有备不败。

【译文】

凡与敌人作战，如果有地势便利的地方，应该抢先占据，依靠这种地形作战，战就能胜；如果敌人抢先一步，我军就不能进攻，应等候敌人内部发生变化，然后发动进攻才能胜利。兵法说：对互相争夺的地方不能冒然进攻。

三国，魏青龙二年（234 年），蜀将诸葛亮率军出斜谷（今陕西眉县西南）。当时，魏将司马懿驻扎在渭水，部将郭淮推断诸葛亮必然争夺北原，主张抢先占据，议论的人全部不以为然，郭淮说：“如果让诸葛亮登上渭河高原，连接上山北，切断陇南道路，那就会动摇民心，这对国家是不利的。”司马懿认为他的话很对，于是就命郭淮率军驻守渭北高原。果然，防守的堑沟壁垒尚未筑成，蜀军便蜂涌而至。郭淮便率兵迎击。后来，又过了几天，诸葛亮忽然率主力向西进攻，郭淮手下将领都认为诸葛亮要向西进攻。惟有郭淮认为诸葛亮是故意西行，其目的是将魏军也引向西，然后一定会向北攻。当夜，诸葛亮果然攻打阳隧，魏军有了准备，终于没有遭到失败。

地战

【原文】

凡与敌战，三军必要得其地利，则可以寡敌众，以弱胜强。所谓知敌之可击，知吾卒之可以击，而不知地利，胜之半也。此言即知彼又知已，但不得地利之助，则亦不能全胜。法曰：天时不如地利。

晋，武帝讨南燕①。慕容超召群臣议拒晋师。公孙五楼曰：“晋师劲果，所利在速战，初锋勇锐，不可击也；宜据大岘，使不得入，旷日延时，阻其锐气，可徐拣精兵二千骑，循山西南，绝其粮道，别遣段晖率诸州之军，缘山东下，腹背击之，此上策也。各命守宰依险自固，较其资储之外，余悉焚荡，芟除粟苗，使敌人来无所资，坚壁清野，以待其衅，中策也。纵贼入岘，出城迎战，下策也。”超曰：“京都富盛，户口众多，非可以一时入守；青苗布野，非可猝芟；设使芟苗、守城，以全性命，朕所不能。据五州之强，带山河之固，战车万乘，铁马万群，纵令过岘，至于平地，徐以精兵蹂之。

必成擒也。”慕容镇曰：“若如圣旨，必须平原十里而军。军垒成，用马为便。宜出岘，逆战而不胜，犹可退守，不宜纵敌入岘，自贻窘逼。昔成安君不守井陉之险，终屈于韩信；诸葛瞻不守剑阁之险，卒擒于邓艾。臣以天时不如地利也，阻守大岘，策之上也。”超又不从。为摄莒、梁父二戎修城隍，拣士马，蓄锐以待之，其夏，晋师已东克，超遣其左军段晖等步骑五万，进据临衢②。俄而晋师渡岘，慕容超惧，率兵四万就段晖等，于临衢战败，超奔广固，数日而拔，燕地悉平。

【注释】

①武帝讨南燕：晋安帝义熙五年（409 年），刘裕征讨南燕。刘裕后来代晋做了南朝宋的皇帝，称为武帝。下文慕容超为南燕第二个皇帝，410 年为刘裕擒杀，南燕遂亡。

②临衢：即临朐，今属山东。

【译文】

凡与敌作战，部队必须占据有利的地形，这样就能以少胜多，以弱胜强。这就是说，知道敌人可以攻击，也知道自己的兵士可以进行攻击，但不知道利用有利地形，胜利的把握只能有一半；即使知己知彼，但得不到地形的帮助，那么仍然不能全胜。兵法说：天时不如地利。

东晋刘裕讨伐南燕时，南燕慕容超召集群臣计议抵抗晋军的办法。公孙五楼说：“晋军强大，利在速战，刚来时士气勇猛锋利，不能攻击，宜于据守大岘山（在今山东临朐县境），使晋军不能进来，拖延时间，以挫其捎气。然后从容挑选精锐骑兵 2000，沿大岘山南下，切断晋军的粮道；再派段晖率领各州军队，沿大岘山东下，腹背夹击晋军，这是上策。命令守军背靠险阻地形，各自坚固把守，除必要的钱粮储备之外，其余全部烧毁，铲除青苗，使敌人到后什么也得不到，坚壁清野，以等待时机。这是中策。放敌兵过岘山，出城迎战，这是下策。”慕容超说：“京都富裕昌盛，人口众多，固守城他一时难以做到；青苗遍野，一时也难以铲除；即使能铲除青苗，固守城他来保全性命我也不能这样做。我占据着五州的强地，控制着险固的山河，有战车万乘，铁骑万群，纵使晋军越过岘山来到平地，我以精兵慢慢攻击他，也必定能全部俘获他。”慕容镇说：“如果按照您的旨意办，必须在平原地带 10 里以上扎营，营垒建成后，使用骑兵比较方便。因此，最好能走出大岘山以外，这样即使在迎战时不能取胜，也可以退守。不可将敌人放进大岘山，给自己造成被动。过去赵成安君不守井陉之险，终于被韩信所屈服；诸葛瞻不守剑阁之险，终于被邓艾所擒获。臣以为天时不如地利。据守大岘山，确实是上策。”慕容超又不听从，并命令摄莒、粱父二军修筑城墙和护城河，挑选官兵和战马，养精蓄锐等候晋军。那年夏天，晋军攻破东面阵地，慕容超派遣左军段晖等步骑兵 5 万进驻临衢。不久，晋军通过了大岘山，慕容超害怕了，忙率兵 4 万支援段晖，在临衢战败。慕容超逃奔广固（今山东淄博市东南）固守，不过几天也彼晋军攻破。南燕终于全部被晋扫平。【简析】

古代杰出的军事家对于“地利”的问题，是非常重视的。一些兵书战策，

把“地利”的重要性论述得非常清楚与深刻。《孙子兵法·地形篇》强调：“夫地形者，兵之助也”；“知彼知己，胜乃不殆；知天知地，胜乃不穷”。《草庐经略·地形》也说：“两军交战，地不两利；我先得之，敌力我制。虽可利人，实由人择，固分险易，还务通权。”《卫公兵法·将务兵谋》也指出：“凡战之道，以地形为主，虚实为佐，变化为辅，不可专守险以求胜也”。还指出：“《军志》曰：‘失地之利，士卒速惑；三军困败；饥饱劳逸，地利为宝’，不其然也”。……这些论述，说明了“地形之利”对于战争胜败的关系。

在企业经营活动中，“地利”问题也同样具有不可忽视的重要意义。我们只要把古代军事艺术中关于“地利”的谋略思想运用于经营活动之中，就会避免不应有的挫折和失败，使自己的企业在竞争中发展起来。

古人说：“不务天时，则财不生；不务地利，则库不盈”。这是直述自然条件对经营活动的影响。自然条件、地理条件和各种政治、经济、交通、文化等因素，对于各种经营的成败，有着至关重要的影响。在可能的条件下，经营者都应当尽可能地利用“地利”。不管是建设工厂，还是开办商店，首先是选择理想的地理环境。在旅游热兴起的时候，某些偏僻的县城、集镇，盲目地开办大型的文化娱乐场所，但由于旅客稀少，当地的一般工人、农民舍不得花许多钱玩一次时髦游艺，结果经营萧条，入不敷出，造成了很大的浪费。这样的例子，在国内绝不是个别的。

宁夏回族自治区银川市新城综合商店，在新市区开设了一个合作饭店，由于处地偏僻，生意十分萧条，饭店入不敷出，职工工资也无力支付，被迫停业。另外，还有许多农村承包户忽视当地的地理环境，没有经过有效的可行性研究就盲目上马，继而很快下马停产，频繁转移阵地的现象在农村中屡有发生。一些人由于拿不定致富的主意，“三年三阵风，到头一场空。”某村听说养长毛兔能发大财，便不惜高价，从千里之外运回一车车据说是联邦德国种的长毛兔，但很快就偃旗息鼓了，免儿也成了盘中餐。忽而又闻饲水貂、养鹌鹑收入不少，于是，水貂、鹌鹑又风靡全村，可惜又是昙花一现；后来又养山羊，不少人暗自嘀咕：山羊的命运如何？会不会重蹈复辙？

从以上的例子可以看出，为什么别的地方发财的妙诀到这个村就失灵了呢？“打一枪换一个地方”，频繁地转换阵地是一个重要的原因。造成频繁转换阵地的原因很多，其中主要的失误是没有根据自身的情况，特别是当地的地理环境特点，作好抉择的应变考虑。“知已知彼”不但是兵法中的一个信条，也是劳动致富、经营管理上的一条原则，打了败仗赖在阵地上不走，必遭全军覆没；放弃可以制胜的有利地形而频繁地转移阵地，也不可能打胜仗。

山战

【原文】

凡与敌战，或居山林，或居平陆，须居高阜。恃于形势，顺于击刺，便于奔冲，以战则胜。法曰：山上之战，不仰其高。

战国，秦伐韩。韩乞军于赵，王召廉颇而问曰：“可救否？”曰：“道

远路狭，难救。”又召乐乘而问曰：“可救否？”乐乘对如颇言。又召赵奢问，奢曰：“道远险狭，譬如两鼠斗于穴中，将勇者胜。”王乃令奢将兵救之。去赵国都三十里，垒而不进。令军中曰：“有以军事谏者死。”秦军武安。有一人谏，奢立斩之。坚壁留二十八日不行，复益增垒。秦间来入，赵奢善食而遣之。间以报秦将，秦将大喜，曰：“夫去国三十里，而军不行，乃增垒，非救韩，卫赵地也。”赵奢即遣秦间，乃卷甲而趋之，一昼夜至。秦闻之，悉甲而至。军士许历请入谏，赵奢纳之。许历曰：“秦人不意赵师至此，其来气盛，将军必厚集其阵以待之，不然必败。”奢曰：“请受教！”历曰：“请受刑！”奢曰：“须后令至邯郸。”历复请曰：“先据北山者胜，后至者败。”赵奢曰：“诺。”即发万人趋之。秦兵后至，争山不得上，奢纵兵击之，大破秦兵，遂解其围。

【译文】

凡与敌作战，不论是山林还是平原，必须占据最高点，依靠有利的地形、形势，便于进攻和撤退。这样作战就可以胜利。兵法说：在山地作战，不能仰视高处而攻。

战国时，秦国征代韩国，韩国向赵国求援。赵王召廉颇问计说：”可救吗？“回答：“道远路窄，难以相救。”赵王又召乐乘问说：“可救吗？”乐乘的回答和廉颇一样。赵王又召赵奢问，赵奢说：”道远路险，就像两只老鼠在洞穴中相斗，勇者将胜。”于是，赵王令赵奢带兵援救韩国。赵奢在离开赵国 30 里后，就扎营设垒而不前进，并下令说：“有因为战事进谏者必死。”这时秦军也停止攻打韩国。有人进谏，赵奢立即下令斩首。牢固安营 28 天不前，每天还增防设垒。秦军派间谍来探听消息，赵奢用美食招待一番送回，间谍将此情况告诉秦将，秦将喜出望外说：“赵军离开赵国 30 里就止军不前，增壁设垒，这不是为了救韩，而是为了保卫赵国的土地。”赵奢送走了秦国间谍后，即收拾武器甲胄向秦急行军，一昼夜就到了。秦军听到此消息，也全部披甲而来，军士许历请求进谏，赵奢允诺。许历说：“秦人没有想到赵军来到这里，秦军来势凶猛，将军必须严阵以待，不然就要失败。”赵奢说：“请您教诲。”许历道：“请求处罚。”赵奢道：“到了邯郸以后再说。”许历又请求说：“先占据北山的就胜利，后到北山的就失败。”赵奢说：“很对。”即发兵万人往北山。秦兵晚到一步，争夺山头不能上去。赵奢居高临下，挥兵出击，大破秦军，终于解了韩国之围。

【简析】

作战，要抢占制高点，造成势如破竹的局面。在竞争活动中，力量在使用时也有个占点夺位的问题。兵力所占位置不同，所产生的功能有很大差异。因此，要赢得胜利，先得谋篇布局，创造有利的环境。

创造有利的形势，是中国古代军事学领域中的一个重要范畴。

孙武在《孙子兵法·计篇》中说：“计利以听，乃为之势。以佐其外。势者，因利而制权也”。在《势篇》中说：“激水之疾，至于漂石者，势也；鸷鸟之疾，至于毁折者，节也。是故善战者，其势险，其节短。势如 彍 弩，节如发机”。激水之疾至于漂石，看上去强调的似乎是由于落差大而流速急的水所产生的冲击力，但实际上说的是一种状态，一种由本身的力量和地位

结合而生成的状态。物理学中把占有优胜形态的物体所储的能量叫势能，这种势能因为位置的差异或形态的变化而产生。比如水由于出现相对高度的差异而具势能，在流动中可以漂起石头；张开的弓弦因其形态的改变而具备某种施放能量的势能状态。孙子以上所论，实际是把物体的“势”引入军事领域，它指军队对战争有充分的准备因而所具有高度的战斗力和这样一种优胜状态。也就是说，占有有利形势，在军事上的基本含义是指能够使力量得到最有效的发挥，简言之，就是要蕴含某种力量的状态和地位。

现在的管理理论，对于创造有利势态同样给予十分重要的地位。从一定意义上说，管理本身就是谋求一种态势。

日本著名的企业家松下幸之助说过：在企业竞争激烈的今天，尽管在同一世界，有着同一的生产工序和设备，但是，很多例子说明企业间差距很大。这是为什么呢？这种差距在于富有朝气的人材是否都获得了能发挥力量的工作场所；在于是否焕发出干劲，工作中是否形成了竞赛风气。换句话说，关键在于发掘和发挥人的能力的结果如何。

谷战

【原文】

凡行军越过山险而阵，必依附山谷，一则利水草，一则附险固，以战则胜。法曰：绝山依谷。

后汉将马援①为陇西太守，参狼羌②与塞外诸种为寇，杀长吏。援将四千余人击之，至氐道县。羌在山上，援军据便地③，夺其水草，不与战，羌遂穷困，豪④帅数十万户亡出塞外，诸种万余人悉降。羌战不知依谷之利，而取败焉。

【注释】

①马援：东汉将领。字文渊，扶风茂陵（今陕西兴平东北）人。王莽时为新城大尹（太守）。王莽败后，归刘秀，屡建战功，曾任陇西太守，官至伏波将军，封新息侯。

②参狼羌：秦汉时羌族的一种，主要分布于武都郡（今甘肃武都地区），故又称武都羌。

③便地：转有利地形。

④豪：参狼羌的首领。

【译文】

部队行军作战越过山险安营设阵时，必须依托山谷，一来可得水草之利，二来可凭山险固守，这样作战定能胜利。兵法说：通过山地时要靠近有水草的山谷。

东汉将军马援任陇西太守时，参狼羌与塞外一些少数民族入侵，杀死地方长官。马援率领四千余人出击，追到氏道县（今甘肃武山县东南）。羌人

战据了山头，马援的军队占领了有利的谷地，断绝了羌人所需要的水草，但不与羌人交战，羌人于是陷入穷困的境地。他们的首领率数十万户逃出塞外，其余少数民族万余人全部投降。这是因为羌人不懂得依附山谷的好处，因而招致失败。

攻战

【原文】

凡战，所谓攻者，知彼者也。知彼有可破之理。则出兵以攻之，无不胜。法曰：可胜者攻也。

三国，魏曹操遣朱公为庐江太守，屯皖。大开稻田，又令间人招诱鄱阳败归者，使作内应。吴将吕蒙曰：“ 野田肥，若一收熟，彼众必争；如是数岁，曹难制矣，宜早除之。 ”乃具陈兵状。于是孙权亲征，一朝夜至。问诸将计策，诸将皆劝作高垒。蒙曰：“ 治垒必历日乃成。彼成备已修，外救必至，不可图也。且乘雨水以入，若淹留经日，必须尽还；还道艰难，蒙窃危之。徐观此城不甚固，以三军锐气四面攻之，不移时可拔，及水未涨而归，全胜之术也。 ”吴主权从之。蒙乃荐甘宁为外城都督，率兵攻其前，蒙以精锐继之。侵晨进攻，蒙手执桴鼓，士卒皆腾踊自升，食时破之。即而张辽至夹石，闻城已拔，乃退。权嘉蒙功，即拜庐江太守。【译文】

凡与敌人作战，所谓进攻的一方，也就是指知道敌方的一方。知道敌方有可以攻打的方面，即出兵攻打他，就会战无不胜。兵法说：想要战胜敌人就要进攻。

三国时期，魏王曹操派朱公为庐江太守，驻扎于皖（今安徽潜山）。朱公大面积种植稻田，又让间谍招引鄱阳败逃的人，使他们作为内应。吴将吕蒙禀告孙权：“ 野田肥沃，如果有一个好年成，曹军必然更加争着开垦。这样有几年，制服曹操就更难了，您应该及早除掉祸害。 ”吕蒙并详细列举了用兵的情形。于是，孙权亲自率兵出征，一天一夜即至前线。孙权向诸将问计策，众将都劝他构筑高垒攻城。吕蒙说：“ 筑垒必定要有几天才能完成，等筑成了，敌人的防备工事也将完成，外面的援兵也一定到了，成就不能攻下。况且乘雨水之季入城，如果水在城里淹没几天，我们就必须全部撤回。退路艰难，我认为是很危险的。经详细观察，这座城池并不是很牢固，以我全军的锐气从四面攻打，不用很长时间就可以攻破，不等水涨就能返回，这是全胜的办法啊！ ”孙权听从了这个计策。吕蒙即推荐甘宁为外城都督，率兵在前进攻，自己带精锐部队继后。拂晓进攻，吕蒙亲自执桴击鼓，士卒个个踊跃登城，一顿饭功夫便攻下了城池。等魏将张辽赶至夹石时，听说城已被攻下来，即退了回去。孙权为吕蒙记功，拜他为庐江太守。

【简析】

作战时，经过衡量利弊得失之后，要以迅疾的动作迎战敌人，这是古来用兵的大法。

宋朝曾公亮在《武经总要》上说，作战要经过衡量利弊得失再采取行动，行劝起来不可持久。旷日持久就会使甲兵钝弊，国家财政损耗，部队锐气挫伤，战斗力耗尽，就会纵敌而使情况发生变化，使自己丧失有利条件，错过战机。因此，善于指挥作战的人，一旦发现敌人的弱点，就攻击它而不放松，追击它而不放跑，逼迫它而不放走，……所以说，兵贵神速，要乘敌人措手不及攻击它。

战争，是力量的抗衡，速度的角逐，时间的比赛。由此所产生的一条古今用兵通律是兵贵神速。

时间就是军队，这是恩格斯研究了大量的战例后，提出的一句著名警句。他告诉人们，军队要有严格的时间观念，军队的行动，一是要快，二是要准。疲沓松垮，行动迟缓，不紧不慢，缺乏时间观念的军队，是不可能打胜仗的。

交战中，时间对于胜利的意义处处表现出来。有时增加多少兵力都解决不了的难题，往往通过争取几天、几小时甚至几分钟的时间，就能起到关键作用。

在现代社会，不论是宏观管理，还是微观管理，争时间、讲效率、求效益是十分重要的。

时间就是生命，效率就是金钱。这句在十多年前还属禁律的话，如今已变成企业界的口头禅。原因很简单，像用兵作战一样，一个企业如不能抢时间，争速度，提高生产效率，就有垮台倒闭的危险。

在战场上，如果你的火炮每分钟发射十发，我要发射二十发；你的坦克时速 50 公里，我要达到 60 公里，你的战役准备时间要一个月，我要缩短为两周，等等。显然，部队在单位时间里的反应能力，已成为衡量战斗力的重要尺度。

提高单位时间效率，同样是提高劳动生产率的重要途径。美国科学管理的创始人泰罗首先提出了用科学的方法代替过去单凭个人的经验来管理。他以生产作业为主，以提高劳动生产率为中心，通过时间研究、动作研究，分析人在劳动中的机械动作，省去多余笨拙的动作，制定精确的方法，完成完善的设计和监督制等等，建立了科学的管理制度，对提高生产效率起了很大作用。

有效管理者要做时间的主宰，妥善计划、分配、掌握、控制自己的时间。提高办事效率，这是实现整个企业管理高效率的重要保证。

守战

【原文】

凡战，所谓守者，知已者也。知已有未可胜之理，我且固守，待敌可破之时，则出兵以攻之，无有不胜。法曰：知不可胜则守。

汉景帝时，吴楚七国反①，以周亚夫②为太尉，东击吴楚七国。因自请予上曰：“楚兵剽轻，难与争锋。愿以梁委之，绝其食道，乃可制也。”上许之。亚夫至，会兵荥阳。吴方攻梁；梁急请救于亚夫。亚夫率兵东北走昌邑，坚壁而守。梁王使使请亚夫，亚夫守便宜不往救。梁上书于景帝，帝诏亚夫救梁。亚夫不奉诏，坚壁不出，而使高侯等将轻骑，绝吴楚兵后食道。

吴楚兵乏粮，饥欲退，数挑战，终不出。夜，亚夫军中惊乱，自相攻击，至于帐下，亚夫坚卧不起，顷之自定，吴奔壁东南陬，亚夫使备西北。已而吴兵果奔西北，不得入。吴楚兵饥，乃引兵退。亚夫出精兵追击，大破之，吴王濞弃其军，与壮士数千人，亡走，保于江南丹徒。汉兵因乘胜追击，尽获之，降其郡县。亚夫下令：“ 有得吴王者赏千金。 ”月余，越人斩首以告。凡相攻守七日，而吴楚平。

【注释】

①吴楚七国反：公元前 154 年，吴王刘濞联合楚、赵、胶东、胶西、济南、菑川共七王以清除晁错为名，在长江下游发动叛乱。

②周亚夫：（？～143 年）西汉沛县（属江苏）人。文帝后元六年（前 158 年）匈奴入边攻掠，为将军率兵屯细柳（陕西咸阳西南），以军令严整闻名，任中尉。景帝时为车骑将军。吴楚七国之乱爆发，迁太尉，统汉军，击败吴楚兵，平定叛乱。迁丞相。后以其子私买御物下狱，不食而死。

【译文】

凡是作战，所谓防守的一方，是了解自己的一方。因为知道自己没有必胜的把握，就暂时防守；等到有了攻击的时机，再发兵攻击。这样，没有不获胜的。兵法说：要不被敌人战胜，就采取防守。

西汉景帝时，吴楚七国反叛，景帝用周亚夫为太尉，领兵往东讨伐吴楚七国反叛，周亚夫自己向景帝请求说：“ 楚（治所在今徐州市）军行动迅速敏捷，很难和他们正面交锋。我想先把梁国（今河南东郊商丘地区）丢给他们，而绕道截断吴楚军的粮道，这样，方能克敌制胜。 ”景帝同意了。周亚夫到后，在荥阳（今属河南）集合了军队。这时吴军正攻打梁国，梁国危急，向周亚夫求救，亚夫却领兵从东北方向到昌邑（今山东巨野南）坚壁防守。梁王又派使者来向周亚夫求援，周亚夫为便于推行坚守战术，还是不去援救。梁王于是上书给景帝，景帝下令命周亚夫援助梁。周亚夫拒绝奉诏，仍然坚固防守不出击，而只是派高侯等率领轻骑切断吴楚军后方的粮道。吴楚军缺粮饥饿，想后撤，多次向周亚夫挑战，周亚夫始终不出战。有天夜里，亚夫军中惊慌骚乱，官兵自相攻击，一直闹到他的营帐前面。他却睡着不起来，过了一会骚乱也就自行安定了。吴军到城东南角挑战，亚夫却命令防备西北角。一会儿，吴军果然奔向西北，仍没法进城。吴楚军队饥饿，便率军撤迟。周亚夫发动精锐部队追击，大败敌人。吴王濞撇下他的军队，只率数千名精兵逃走，退保江南丹徒（今江苏镇江市东）。汉军乘胜追击，吴军全军被俘，吴之郡县也都被收降。周亚夫于是下令：“ 有捉着吴王的赏千金。 ”过了一个月，一个越人斩了吴王首级来报。汉军和吴楚攻守七个月，吴楚终被平定。

【简析】

李靖曾对唐太宗说：“ 前代论兵者都引用‘ 守则不足，攻则有余，两句话，便认为‘ 不足，是指力量弱小，‘ 有余，是指力量强大，这是没有正确领会攻守运用的法则。按照《孙子兵法》所说的‘ 不可胜者，守也；可胜也，

攻也’，是指在还没有战胜敌人的可能性时，我就暂且采取防御；等到有战胜敌人的机会时，才采取进攻，并不是专讲力量的强弱的。”

如何防守呢？明朝何守法在《投笔肤谈》中说：“善于防守的人，要封锁险隘以阻止敌人，坚壁清野以备御敌人，断敌粮道以饥饿敌人，袭击营垒以扰敌人，攻敌巢穴以牵制敌人。等待敌人撤兵，然后出兵袭击。这样，敌人的将帅，就可以擒获宋朝陈规在《守城录》中说：“守中有攻，可谓善守城者也。”意思是说，在防守中有进攻，才称得上是善于守城的人。

防御的概念是抵御，在抵御中包含有等待，我们认为等待是防御的主要特征，同时也是防御的主要优点。即使力量最弱的防御者，也必然会拥有可以影响和威胁敌人的某种手段。所以，决不要采取完全消极的防御，而要从正面或侧面攻击敌人，甚至当敌人正在进攻我们的时候也要这样做。

对于企业来说，“守而不露”尤为重要。日本的索尼公司原来只是一个很小的企业。当初，公司的经理在美国专门了解市场、技术和思想情况，发现美国军用部门研制成功的半导体收音机，成品率低、成本高，不打算作为民用，然而这位具有敏锐眼光、富有战略思想的经理先生却认为这是个方向，回国后立即成立一个近一千人的研究所，组织各方面专家，专门研究降低成本，提高成品率，解决工艺方面的关键性问题。经过一年的努力，终于把半导体技术变成了民用技术，并使半导体产品占领了世界市场。

士气，是一个单位强健有力的重要构成部分。对于军队来说，没有士气，就没有战斗力；在企业，没有士气，也就没有生产力。

晋朝时，大将军刘琨戍边守防，被胡兵围困，危在旦夕。刘现在万般无奈之际，忽然心生一计，他见星月当空，旷野寂静，就三次吹奏胡笳。这深沉哀怨的思乡曲，勾起了胡人的怀乡盼归之情，他们凄然洒泪，撤兵离去。

衰敌士气的方法，在经营管理上也非常有用。苏联是世界上的主要粮食进口国，对国际市场的粮价影响很大。平时，它总是先到贸易保护地区如欧共体市场购买，而不去粮食主要出口国美国进货。美国为吸引苏联粮商就忙于降价。有一年，苏联粮食严重歉收，美国通过资料分析，认为苏联一定要进口大批粮食，于是准备吃这块肥肉。可是苏联粮商却稳坐钓鱼台，好久没有动静，却大量报导苏联粮食丰收的消息。随着时间的推移，美国粮商开始怀疑自己的预测结果，从吃肥肉的奢望转向一种担心。突然，苏联粮商到许多美国公司购买小麦，这些美国公司都认为是自己在单独和苏联做生意，就迅速大量抛售。不到五周，苏联就购买了 1700 万吨小麦。相当于美国一年出口量的 45%，待美商醒悟过来涨价时，苏联已经买的差不多了。

先战

【原文】

凡与敌战，若敌人初来，阵势未定，行阵未整，先以兵急击之，胜利。法曰：先人有夺人之心。

春秋，宋襄公①及楚人战于泓，宋人既成列，楚人未既济。司马子鱼②曰：“彼众我寡，及其未既济，请急击之。”公弗许。既济未成列，子鱼复请，公复未之许。及成列而战，宋师败绩。

【注释】

①宋襄公：春秋时宋国国君，名兹文。公元前 638 年宋伐郑时，与救援郑国的楚军战于泓水，他空讲“ 仁义 ”而丧失先机之利，结果被楚军打败，他也因伤重而亡。

②司马子鱼：司马，官名；子鱼，人名，即宋襄公庶兄公子目夷。与《舟战》中的司马子鱼并非一人。

【译文】

与敌军作战，如果敌人刚刚到来，阵势尚未确定，队形还未整顿，我军应先机出兵快速攻击敌军，就一定胜利。兵法说：先发制人能瓦解军心。

春秋时代，宋襄公率领军队与楚军在泓水作战，宋军已摆好阵势，楚军还未全部渡过泓水。司马子鱼说：“ 楚军多我军少，趁着他们尚未全部渡过泓水，请您下令快速攻击。 ”宋襄公不同意。楚军全部渡江，但尚未摆好阵势，子鱼又请求出击，宋襄公还是不同意。一直等到楚军列好阵势才交战，宋军大败。

后战

【原文】

凡敌人若行阵整而且锐，未可与战，宜坚壁待之。候其阵久气衰，起而击之，无有不胜。法曰：后于人以待其衰。

唐，武德中，太宗围王世充于东都。窦建德①悉众来救，太宗守武牢②以拒之。建德阵汜水东，弥亘数里，诸将有惧色。太宗将数骑登高以望之，谓诸将曰：“ 贼起山东，未见大敌。今渡险而嚣，是军无政令；迩城而阵者，有轻我之心也。我按兵不动，待彼气衰，阵久、卒饥必将自退。退而击之，何往不克？ ”建德列阵自卯至午时，卒饥倦皆列坐，又争饮水。太宗令宇文士及率三百骑，经贼阵之西驰而南。诫曰：“ 贼若不动，止，宜退归；如觉其动，宜率众出。 ”士及才过，贼众果动。太宗曰：“ 可击矣！ ”乃命骑将建旗列阵，自武牢乘高入南山，循谷而东，以掩贼背。建德率其阵却，止东原，未及整立，太宗轻骑击之，所向披靡。程咬金等众骑缠幡而入，直突出贼阵后，齐张旗帜，表里俱奋，贼众大溃，生擒建德。

【注释】

①窦建德：（573—621 年）隋末河北农民起义领袖。清河漳南（河北故城东北）人。武德四年李世民围攻洛阳，建德应王世充之请率兵十余万援助，在虎牢（河南荥阳西北）兵败被俘，被杀于长安。

②武牢：即虎牢关。

【译文】

如果敌人队伍严整，士气旺盛，就不能与他交战；宜于坚持防守以等待时机。等到敌人列阵久士气衰弱了，再突然发起进攻，就没有不胜利的。兵法说：后发制人以等待敌人士气衰退，再突然发动进攻。

唐高祖武德年间，太宗李世民将王世充包围在东都（今洛阳）。窦建德率领全部兵马前来救援，太宗坚守武牢以抵御窦军，窦建德在汜水东面列阵，纵横长达数里，唐军将领都有些害怕。太宗带领数骑兵登高远望，对诸将领说：“贼兵来自山东，没有遇到过强敌。现在他们渡河涉险时还吵吵闹闹，是军队政令不明的表现；挨着城池列阵，是因为他们头脑中轻视我军。我现在按兵不动，等他们士气衰竭，列阵久了，士兵饥饿了，必然会自行撤退。敌军撤退时再进攻，还怕不能战胜他们吗？”窦建德从早晨列阵到中午，士兵饥饿困倦，都坐了下来，既而又争先恐后喝水。唐太宗便命令宇文士及率领 300 骑兵，经敌阵的西面驰向南方，太宗并告诫说：“敌人如果不动你就停下来，最好退回来；如果察觉到敌人有动静，宜率领部众向敌进攻。”士及率领骑兵刚从敌阵西面经过，敌军果然动起来。太宗说：“可以攻击了！”于是命令骑兵将领树旗列阵，从武牢山上行进到南山，再沿着山谷向东，从敌军背后掩杀。建德率领队伍退却到东原，还没来得及整顿阵容，唐军的骑兵就向他发起进攻，唐军所向披靡，程咬金等率骑兵乘势而入，突如其来地出现在窦军阵后，齐张旗帜，里外夹击，窦建德部众大败溃散。唐军活捉了窦建德。

【简析】

避其锐气，击其隋归，是自古以来用兵的法则。

齐威王对孙膑说：“敌众我寡，敌强我弱，应该怎样用兵呢？”孙膑回答说：“在这种情况下的作战方法是避其锋芒，……以等待敌人疲惫之后再制胜它。”

明朝揭暄在《兵法万言·法篇·延》中阐述的更加周详。他说：“形势有不宜于文战的，关键在于能够用‘延’。敌人兵锋非常锐利，要稍微等待它懈怠下来；敌人来犯的兵力很多，稍微等待它分散开来；我军征调的后续部队未到达，必须等待其集中；新归附的部众还不能同心协力，必须等待其对我信任；我的计划谋略还没有考虑成熟，必须等待其确定下来；时机不宜于交战，暂且不要打。用兵不很高明的将领只注重于防守，然而所谓‘延’，不过是势在必战而暂时推迟一下罢了。如果贪功逞能鲁莽从事，那样做必然要吃败仗。军事行动要有必胜的把握，不能侥幸一试。”

尉缭子和历代兵家们一致主张对待强敌，要等待时机、后发制人。当然主要是等待对方衰落、我方盈长，改变敌强我弱的局面。

公元前 684 年的齐鲁长勺之战，鲁庄公和曹刿共乘一辆兵车，率兵在长勺与齐军对阵。开始庄公想击鼓进军，曹刿阻止说：“时机未到。”等到敌军发动三次进攻之后，曹刿说：“到时候了。”催促庄公击鼓出兵，果然一举击溃敌军。当庄公想追击时，曹刿说：“请等一等。”他下车察看敌车痕，又上车眺望敌方，然后说：“可以追击了！”鲁军大胜而返。庄公问曹刿为何这样做，曹刿答道：“战争，决定胜败的关键是士气。通常，首先进攻，

士气大振，第二次进攻势就减弱了，逐渐衰弱，第三次进攻就没什么力量了。用士气倍增的我军对付士气丧失了的敌人就能旗开得胜。另外，对方是大国，或许有伏兵，我察其迹，看其阵，都十分混乱，断定没有伏兵，才放心迫击。”

在世界经济大战中，贫穷国家，弱小的企业，在竞争中求生存、求发展、求胜利的必由之路，也往往是以持久的方式与对手较量，避开对手的正面攻势，寻求其薄弱的环节，发挥自己的优势。

例如第二次世界大战后，日本曾是钟表的主要进口国，瑞士表几乎垄断了日本国内的钟表市场。从战后重建开始，软弱的日本钟表厂商便以生产和销售廉价表开始开发自己的市场根基。因为瑞士厂商在日本主要经营的是高档手表，因而日本钟表厂商果断地选择低价表为目标市场，从而避免与强大的竞争对手发生正面冲突。日本钟表厂商在低档市场站稳脚跟之后，便逐步向中、高档市场扩张。日本厂商发现瑞士厂家在日本经营钟表，并无强有力的分销系统，而仅仅是凭借大规模的广告活动。因此，日本厂商充分利用其熟知本土地理文化的优势，进行前向一体化，逐步建立他们的分销渠道和经销网点，组织分布全国各地的零售社，以此形成强大的销售力，以便控制这项竞争产品的盲点。不仅如此，像精工、西铁城等制造厂商还不断提高产品质量和服务质量，并采取后向一体化战略，以母公司为骨干形成企业系列、卫星工厂，即较高的垂直体系，从原材料、零部件直到最终组装形成高度严密的一体化工业企业程序，以不断扩张市场。在前向、后向发展的同时，日本厂商还率先采用石英技术和电子技术，成功地第一个推出石英表，以取代机械表。瑞士厂商因为在这方面丧失了时机，失去了主动，在日本厂商的进攻下，到 70 年代，日本手表市场最终大部分为日本厂商所占领，只是留下了一块价格最为昂贵的小市场给瑞士人。

卷五

奇战

【原文】

凡战，所谓奇者，攻其元备，出其不意也。交战之际，惊前掩后，冲东击西，使敌莫知所备，如此则胜。法曰：敌虚则我必为奇。

三国，魏景元四年，诏诸军征蜀，大将军司马昭①指授节度使。邓艾与蜀将姜维②相缀连于雍州，刺史诸葛绪邀维，令不得归。艾遣天水太守王颀等直攻维营，陇西太守牵洪邀其前，金城太守杨欣诣甘松。维闻钟会诸军已入汉中，退还。颀等蹑于山口，大战，维败走。闻雍州已塞道，屯桥头，从孔函谷入北道，欲出雍州后。诸葛绪闻之，却还三十里。维入北道三十里，闻绪军却还，从桥头过，绪趋截维，不及。维遂东还守剑阁。钟会攻维未能克。艾上言：“今敌摧折，宜遂从阴平由邪径经汉阳亭趋涪，去剑阁西百里，去成都三百里。奇兵冲其腹心，剑阁之守必还，赴涪，则会方轨而进；剑阁之军不还，则应涪之兵寡矣。军志曰：‘攻其无备，出其不意。’今掩其空虚，破之必矣。”艾自阴平道，行无人之地七百余里。凿山通道，造作桥阁，山高谷深，而甚艰难；粮运将匮，频至危殆。艾以毡自裹，推转而下；将士皆攀木缘崖，鱼贯而进。至江油，蜀守将马邈降。蜀卫将军诸葛瞻自涪还绵竹，列阵待艾。艾遣子邓忠出其右，师纂出其左。忠、纂战不利。并退还，曰：“敌未可胜。”艾怒曰：“存亡之分，在此一举，何不可之有？”乃叱忠、纂等，将斩之。忠、纂驰还，更战奋勇，大破之，斩瞻，进军成都。刘禅③遣使请降，遂灭蜀。

【注释】

①司马昭：（211—265 年）字子上。三国魏河内温县（今属河南）人。司马懿次子。继其兄司马师为大将军，总揽大权。景元四年（263 年）发兵灭蜀，称晋公。咸熙元年（264 年）为晋王，成为实质上的天子，次年死。其子司马炎代魏称帝后，追尊为文帝。

②邓艾：（197—264 年）字士载，义阳郡棘阳（今河南桐柏东）人。三国末期魏国的名将。景光五年（264 年）魏元帝曹奂听信钟会等诬告，怀疑邓艾有反叛之心，将邓艾捕获问罪。在押解途中被杀害，终年 67 岁。

姜维：（202—264 年）字伯约。三国天水冀县（甘肃甘谷东）人。原为魏将，归蜀后为诸葛亮所重用，诸葛亮死后，总领蜀军。曾九次伐魏，了无建树。263 年，坚守剑阁，挡住伐蜀魏军主力钟会部，却在刘禅命令下降魏。欲借助钟会叛乱兴复蜀汉，事泄被杀。

③刘禅：（207—271 年）即蜀汉后主，三国蜀汉皇帝。223—263 年在位。小名阿斗，字公嗣。涿郡涿县（今属河北）人。刘备子。在位期间军政大事听凭诸葛亮处置。魏景元四年（263 年）曹魏三道伐蜀时出降，受封安乐县公，装傻自保，得终天年。

【译文】

凡是进攻，所谓奇，就是攻其不备，出其不意。两军交战时，在前面威逼敌人，从后面偷袭敌人；声东而击西，使敌人不知在何处设防，这样就能战无不胜。兵法说：敌人空虚，我就一定要用奇兵。

三国魏国景元四年（公元 263 年），元帝曹奂诏令各军征代蜀国。大将军司马昭被任命为节度使。魏国将领邓艾与蜀汉将领姜维相对峙于雍州（今陕西中部，甘肃东南部），刺史诸葛绪拦截姜维后军，使其不能后退。邓艾又派遣天水（今甘肃天水、定西一带）太守王颀等人直接进攻姜维的营寨，派陇西（今甘肃陇西、临夏一带）太守牵洪拦截姜维的前方，派金城太守杨欣去甘松（今甘肃迭部县东南）把守。姜维得悉魏国将领钟会的军队已进入汉中，便领兵退还。王颀等追踪至山口，与姜维大战，姜维败退。他得知去雍州的道路已被堵绝，便屯兵桥头（桥头在今甘肃文县碧口），从孔函谷（今甘肃舟曲以东白龙江两岸）进入北道，想进入到雍州再后撤。诸葛绪听到这个消息，将军队后撤 30 里。姜维进入北道 30 里，得知诸葛绪军后撤，便又从桥头通过。诸葛绪出兵阻击姜维，未能赶上。姜维这才向东，退守剑阁（今四川剑阁以北）。钟会进攻姜维，未能攻克。邓艾向前进言说：“现在要摧败敌人，最好从阴平（今甘肃文县）出发，走斜路，经汉阳亭（今剑阁以西 50 公里处）去涪县（今四川绵阳）。这一地方在剑阁以西百里，成都以北 300 里。以奇兵冲击敌人心腹之地，剑阁守军必然退回。如果敌军退到涪县，那么钟会可以很快前进；如果剑阁的守军不退回去，那么援救涪县的兵就会寥寥无几。《军志》说：‘攻其不备，出其不意。’现在我军偷袭敌空虚的地方，必能打败他。”于是邓艾取道阴平，在无人行走的地方跋涉七百余里。凿山开路，架梁为桥，一路上山高谷深，十分艰难；加上粮食供应不上，军兵几度面临绝境。邓艾曾用毛毡裹住自己，让人推滚至山下。将士们也都攀着树木，沿着岩石，鱼贯向前。军队到达江油（古县名）后，蜀守将马邈投降。蜀卫将军诸葛瞻（诸葛亮之子）则由涪县退守绵竹（今四川绵竹东南），布列阵势，等待邓艾。邓艾派儿子邓忠出击诸葛瞻右军，师纂出击左军。邓忠、师纂作战失利，一起退回，说：“敌军不可战胜。”邓艾大怒说：“我军生死存亡全在此一举，还有什么不可办到的呢？”于是叱骂邓忠、师纂，并要杀掉他们。邓忠、师纂拨转马头，奋勇再战，大破蜀军，斩杀了诸葛瞻，进军成都。蜀后主刘禅派人求降，从此蜀汉灭亡。

【简析】

出奇制胜，是中国古代兵家论述最多的问题。出敌不意在战略上起的作用比在战术上重要得多，它是导致胜利的最有效的因素。一切行动都是或多或少以出其不意为基础的，因为没有它，要在决定性的地点上取得优势简直是不可想像的。只有能够左右对方的人，才能获得出其不意的效果。进攻者和防御者也可能同时采取出敌不意的行动，这时候，谁的措施最恰当，谁就必然占上风。

美国将军麦克阿瑟说，出奇制胜是战争中取得胜利的极端重要的因素。苏联名将伏龙芝指出，掌握主动的一方，拥有突然性因素的一方，常常能打破敌人的企图，从而给自己创造比较有利的条件。苏联的格鲁季宁认为，迅

速突然的行动可能使敌人无法很好地组织抵抗，无法采取防止突然袭击的措施，可以瓦解敌人的意志，使其惊慌失措。

任何出奇用兵的军事家，没有一个是拘泥于常规思维的。任何奇谋良策的提出和应用，没有一个不是突破了传统逻辑程序的结晶。德国军事理论家克劳塞维茨说过：一切军事行动都是或多或少出敌不意为基础的，因为没有它，要在决定性的地点上取得优势简直是不可想像的。

作为现代管理者，也应警惕常规的、传统的、经验型的思维习惯的缠绕。面对林立的竞争对手，必须大胆地改革和创新，不断提高管理水平。据报道，总部设在湖北宜昌的猴王焊接公司，在生产运作经营活动中，犹如孙悟空那般富于智慧又勇于开拓。公司的骨干企业投产时，职工不过 300 人，资产不过 300 万，家底虽薄，但他们的思想却超越时空局限，把奋斗目标指向国家和行业最需要的产品；起点虽低，但他们却瞄准国际潮流，把开发重点聚焦在自动化、半自动化焊接上。短短六年，产品由 40 个品种、77 个规格增加到 148 个品种、592 个规格，多项创造填补了国内空白，多处革新替代了国外进口。1990 年工业产值达 6544 万元，实现利税 890 万元，荣登湖北省经济效益先进单位的榜首。

当代企业家应当是最富有创新精神的，应当从各方面大力激发创新精神，在企业中创造一种有利于发扬新精神的气氛和条件，培养职工对新事物的强烈探求；在开发技术、研制产品方面的“别出心裁，标新立异”，有独到的想法和见解，要敢于摆脱昨天的“枷锁”，扬弃已经陈旧的东西，乐于迎接新的挑战，不断捕捉新的机会；“经常用创新的皮鞭，去抽打容易僵硬的头脑”，“要把技术创新、产品革新迷当做春天的嫩芽倍加关心爱护。”

正战

【原文】

凡与敌战，若道路不能通，粮饷不能进，计谋不能诱，利害不能惑，宜用正兵。正兵者，拣士卒，利器械，明赏罚，信号令，且战且前，则胜矣。法曰：非正兵，安能致远？

【译文】

凡与敌人交战，如果道路不通，粮草接济不上，用计谋也不能引诱敌人，用利益也不能迷惑敌人，此时最好用正兵。所谓正兵，就是挑选士兵，磨砺武器，申明赏罚，统一号令，一边作战，一边前进，这样就能胜利。兵法说，不是正兵，怎么能进行远证呢？

虚战

【原文】

凡与敌战，若我势虚，当伪示以实行，使敌莫能测其虚实。所在必不敢轻与我战，则我可以全师保军。法曰：敌不得与我战者，乖其所之也。

三国，蜀将诸葛亮在阳平道①，魏延诸将并兵东下，亮惟留万余守城。魏司马懿率二十万众拒亮，与延军错道径，前去亮军六十里，侯还白懿云：“亮城中兵少力弱。”亮亦知懿军垂至，恐与已相逼，欲赴延军，相去又远，势不能及。将士失色，莫知其计。亮意气自若，敕命军中皆偃旗卧鼓，不得妄出；又令大开四门，扫地却洒。懿尝谓亮持重，而复见以弱形，疑其有伏兵，于是率众北趋。明日食时，亮与参佐拍手大笑曰：“司马必谓吾示怯，将有伏兵，循山走矣。”候还白，如亮言，懿后知之深以为恨。【注释】

①诸葛亮在阳平道：诸葛亮首次伐魏时，魏延曾建议诸葛亮走斜谷（今陕西太白至眉县山谷）的同时，派一支军队沿秦岭东进绕出子午谷（今陕西宁陕至户县以东山谷），直攻长安。诸葛亮不用魏延计，只从阳平关一条道进军，故有“阳平道”说法。又因用人不当，蜀军在街亭失败，于是便有了这一历史上著名的空城战例。

【译文】

凡与敌人交战，如果我力量很弱，就应当故意显示为充实的形态，使敌人不能测度我的虚实，这样敌人就不敢轻易与我交战，我军就可以保全。兵法说：敌人之所以无法来与我交战，是因为我使敌人改变了进攻的方向。

三国时，蜀国将领诸葛亮驻在阳平（今陕西勉县西）道上，魏延等将领一起领兵往东去了，诸葛亮仅留万余军队守城。魏将司马懿率 20 万大军抵抗诸葛亮，与魏延军错开道路，距离诸葛亮军队 60 里，侦探回来报告司马懿说：“诸葛亮城中兵少势弱。”诸葛亮也得知司马懿的军队已经临近，担心逼近自己，想去追魏延，距离又远，势必追不上。官兵惊慌失色，不知他将用什么计谋。诸葛亮的态度却镇定自若，下令军中偃旗息鼓，任何人都不得擅自出城；又下令敞开四周城门，让人洒水扫地。司马懿一贯认为诸葛亮用兵稳重，而现在看到的却是虚弱的外表，便怀疑城中有伏兵，于是率领部众向北离去。第二天吃饭时，诸葛亮与参佐拍手大笑道：“司马懿必定以为我故意显示怯懦，认为我会有伏兵，才沿着山走了。”侦探回来，果然像诸葛亮所说的那样，司马懿懊悔不迭。

【简析】

战场是瞬息万变的。显示自己的虚弱，是为了造成敌人的错觉。《孙子兵法》中“能而示之不能”、“用而示之不用”、“远而示之近”、“近而示之远”，《投笔肤谈》中“示之以攻，而入其所不攻；示之以突，而出其所不突”等，均属于示虚之列。例如鲁定公二年（公元前 508 年），齐国背叛楚国后，吴国阖闾派舒鸠氏勾结楚人攻打齐国，而自己则假装要攻打桐国，使楚对吴国丧失警惕。等到楚军从豫章攻打齐国时，吴王暗中派兵包围了巢地，最终打败楚军。这就是通过显示虚弱即示假来造成敌人错觉的一个典型例子。

不具备的条件故意声称已经具备，没有做的事情故意假托已做。力量不

足却故意显示力量强大。或者设置假情况以迷惑敌人。这是长自己的威风，灭敌人的志气，达到威慑敌人战而胜之的目的。如东汉元初二年（公元 115 年），虞诩奉命领兵 3000 赴武都抗击羌人的进攻，不料于行军途中在陈仓与羌军遭遇。虞诩一面下令部队停止前进，一面做出待援的姿态。等羌军散去后，他又在进军中以逐日增灶的方法以显示自己的实力，从而使追击的羌军以为汉军已有接应，实力可观，遂停止了追击。虞诩也安全到达武都。

公元 727 年，原守瓜州的大将军王君焕阵亡后，唐玄宗令张守圭为爪州刺史。张赴任后城墙还没有修好，吐蕃兵又来攻城。张守圭令城内四门大开。城楼上，他和文武官员们大摆筵席，猜拳行令喝着酒。吐蕃兵一见以为故意诱骗，随即而退。张守圭埋伏在城外的兵却冲杀过去，战鼓咚咚，战旗猎猎。吐蕃兵本来没打仗就接到退令，个个正在惊疑不定，以为遇到唐军强大的部队。现在听到鼓声震天，见到军旗飘扬，猜测一定是中了埋伏，军心大乱，争先逃命，自相践踏，死伤无数。

因此，必胜的军队必须隐蔽自己，示弱于敌，使其麻痹，使其疏于防范，然后趁机予以打击。

实战

【原文】

凡与敌战，若敌人势实，我当严兵以备之，则敌人必不轻动。法曰：实而备之。

后汉将吴汉讨公孙述①，进入犍为界，诸县皆城守。汉攻广都，拔之，遣骑绕成都市桥。帝诫汉曰：成都十余万众，不可轻也。但坚据广都待其来攻，勿与交锋。若不敢来，公须转营迫之，须其力疲乃可击也。汉不听，乘利遂自将步骑二万余人进逼成都。去城十余里阻江北，为营，作浮桥，使别将刘尚将万余人屯于江南，相去二十余里。帝大惊，责汉曰：比敕公千条万端，何意临时悖乱，既轻敌深入，又与尚别营，事有缓急不复相及。贼若出兵缀公，以大兵攻尚，尚破公即破矣！幸无他者，急率兵还广都。诏书未到，述果遣其将谢丰、袁吉将众十万余出攻汉。使别将将万余人劫尚，令不得相救，汉大败。【注释】

①吴汉讨公孙述：吴汉为东汉初南阳宛县（今河南南阳）人，曾帮助刘秀消灭王郎的割据势力。刘秀即位后，住大司马，封广平侯。公孙述为东汉初扶风茂陵（今陕西兴平东北）人。新莽时起兵，兵据益州称帝。吴汉讨公孙述为公元 36 年。

【译文】

凡与敌交战，如果敌人实力很强，我军应该严整队伍防备敌人的侵略，这样敌人就必然不敢轻举妄动。兵法说：敌人势力强盛，就必须加以防备。

东汉将领吴汉讨伐公孙述时，进入犍为郡（今云南、贵州北部）境内，

沿途各县均有兵守城。吴汉进攻广都（今成都南），攻克了城池，然后派遣骑兵绕到了成都市桥。光武帝刘秀告诫吴汉说：“成都城中尚有十余万部队，不可轻视，你只坚守广都，等待他来进攻，不要跟他交锋。如果敌人不敢前来，你必须转移营寨，以此逼迫敌人，必须等敌人疲惫后才能进攻。”吴汉不听，乘胜率步兵和骑兵两万余人进攻成都，在距成都十余里时被阻在嘉陵江北岸。汉军就地扎营，在江上架构浮桥，派遣副将刘尚率万余人驻扎在江南，两军相隔二十多里。光武帝得知后，大惊失色，斥责吴汉说：“我曾千遍万遍地命令你，你为什么到关键时候不听我的话呢？既然轻敌深入，又与刘尚分开扎营，一旦有事，无论缓急都不能彼此照应。如果敌出兵牵制你，再以大军进攻刘尚，刘尚如被击破，你也就被击破了！幸好没有发生意外，你马上率军退回广都。”刘秀的诏书尚未送到，公孙述果然派遣将领谢斗、袁吉领兵十万余人攻吴汉，派遣副将带一万余人前去威逼刘尚，让他们不能相互援助，吴汉大败。

轻战

【原文】

凡与敌战，必须料敌，详审而后出兵。若不计而进，不谋而战，则必为敌所败矣。法曰：勇必轻合，轻合而不知利，未可也。

春秋，晋文公与楚战①，知楚将子玉刚忿偏急。文公遂执其使宛春以挠之。子玉怒，遂乘晋军，楚师大败。

【注释】

①晋文公与楚战：公元前 631 年，楚将成得臣（子玉）伐宋，宋求救于晋。晋文公用大将先轸计攻伐和楚友好的卫曹等国，牵制楚国。

【译文】

凡与敌交战，必须估计敌人的情况，详细地了解了敌人，再出兵作战。如果不衡量彼此情况就出兵，不进行分析就发动进攻作战，一定会被敌人打败。兵法说：勇敢就必然轻率地接战，轻率接战而不知利害，这是不行的。

春秋时，晋文公与楚国交战，知道楚将子玉性格刚直偏激，便故意捉住楚军派来的使者宛春，以挑逗、激怒子玉，子玉发怒，便进攻晋军，结果楚军大败。

【简析】

不明敌情，不能用兵。春秋《管子·七法第六》中指出：“不明了敌人的政治情况，不能发兵进攻；不明了敌人的军情，不可以约期作战；不明了敌人的将帅，不先采取军事行动；不明了敌人的士卒，不先布列阵势。因此，以众击寡，以治击乱，以富击贫，以能击不能，以经过训练的精锐士卒击临

时凑集的乌合之众，定能十战十胜，百战百胜。”

轻率用兵，自古就是兵家之大忌。军事战争是一个复杂多变的对抗过程，其形式也是多种多样，如情报战、间谍战、宣传战、外交战、军备战、攻心战，最后才是军事较量。在所有这些战争形式中，最先进行且贯穿于对抗至决战的整个过程乃至决战以后的相当长的时间内的，甚至永不停止的战争形式则是情报战，所以军事情报自始至终都是决定战争主动与被动、胜与负的极其重要的因素。通常军队有专门的机构负责军事情报的搜集、整理和传递工作，为军事决策者提出准确、及时、全面、适用的情报信息。准确的军事情报为正确的军事决策提供保障，及时的敌情信息便于抓住战机。

在企业经营中，市场信息之于经营决策的重要性就相当于军事情报之于军事决策，企业的信息工作也是企业“生死”攸关的大事情。从企业经营对市场信息的依赖性和信息的搜集与传递过程来看，企业经营既起于信息工作，也止于信息工作，信息工作贯穿于整个企业经营过程的始终，为经营决策提供所必须的准确而及时、系统而全面的市场信息。在庞大的市场经营环境中，企业既是一个信息收受者，同时它也在不断地发出各种信息，即它需要掌握与其经营相关的各种环境信息，如销售信息、价格信息、原材料供求信息、人才信息、资金信息、需求信息、竞争信息、政策法律税收信息等等；它同时还通过广告、推销员、公共关系、社会宣传等等途径发出各种信息，如商品信息、服务信息、原辅材料需求信息、企业精神与追求信息等等。即使在企业内部，很多工作也是通过信息进行组织和联结的。

企业管理中有条哲理说：“管理的重点在于经营，经营的重点在于决策”，主要强调了决策的重要性。如果做进一步的分析，还可以说，“决策的重点在于市场调研与预测，市场调研与预测的重点则在于信息工作”。市场调研与预测工作过程实际上是企业所需信息的搜集、传递和加工处理的过程。决策根本依赖于信息，因此，企业管理在一定程度上也依赖于信息工作。

同军队需要有专门机构负责情报工作一样，企业也应该建立专门管理信息系统来承担信息的搜集、传递、加工和处理等工作，以保证企业的经营。

作战切勿轻率，经营企业同样也需切勿轻率，都要做到“知己知彼”，才能“百战不殆”。

重战

【原文】

凡与敌战，务须持重。见利则动，不见利则止，慎不可轻举也。若此，则必不陷于死地。法曰：不动如山。

【译文】

凡与敌交战，务必老成持重，见利则动，不见利就停止，千万不可轻举妄动。如果这样，就一定不会陷于绝境。兵法说：军队不行动时就要稳如大山。

利战

【原文】

凡与敌战，其将愚而不知变，可诱之以利。彼贪利而不知害，可设兵以击之，其军可败。法曰：利而诱之。

春秋楚伐绞①，莫敖屈②瑕曰：“绞小而轻，轻则寡谋。请无捍采樵者③以诱之。”从之。绞获三十人。明日，绞人争出，驱楚徒于山中。楚人坐其北门，而伏山下，大败之。

【注释】

①绞：春秋时诸侯国之一，位于今湖北省郧县西北。

②莫敖：春秋时楚国官名。

③无捍采樵者：不设保卫的砍柴人。古代行军作战，必设采樵（砍柴）役徒，采樵时必派兵卒保卫。屈瑕提出的“请无捍采樵者”，是用不设保卫的采樵者引敌人上当的诱兵之计。

【译文】

与敌人作战，如果敌人的将帅愚蠢而不懂权变，就可以用小利引诱他。他们贪利而不知其中的危害，就可以设下伏兵袭击他们，敌人就能被打败。兵法说：敌人贪利，就用小利引诱他。

春秋时，楚国讨代绞国，楚国的莫敖屈瑕建议说：“绞国小而且做事轻率，轻率就缺少谋略。请派不设保卫的采樵人去引诱他们。”楚王采纳了屈瑕的这一建议。绞国俘获了 30 名采樵人。第二天，绞国人争相出城，满山遍野追捕楚国采樵役徒。楚军则守住绞的北门，大军又埋伏在山下，大败绞军。

【简析】

在军事上，无不想以最直接的手段、近直的路线、最快的速度、最短的时间，达到预期的目的，但有时这种企图最易为敌人察觉，而采取对策，结果可能欲速则不达，甚至惨遭失败。如果精通“取予之道”，即失予后取，以予为取，用隐蔽的手段对敌，表面看劳力费时，反而可能收到比明取、直取更好的效果。“故知予之为取者，政之宝也。”这不仅是军事斗争的一个法宝，也是管理成功的法宝。前者的运用目标是敌人，后者是一个团体的内部；前者是利益的根本对立，给予是手段，夺取是目的；后者是在根本利益一致的前提下，协调内部关系，合理分配利益。作为一种思维方法，都是以取、予的形式体现出来的。现代管理以追求最大效益为最终目标。要人们为实现组织的目标贡献力量，就应该使他们在做出这些贡献的同时，满足自己的某些需要。没有给予，就没有获取。

事实上，任何管理要想取得成功，都是以一定的代价为前提的。为了取而有意舍也是经常采用的一种管理艺术和方法。我国有一自行车生产厂家，

有一年，厂质量检验部门发现有个别自行车在矫正时出现前叉断裂的现象。检验部门把这个情况反映给厂长，厂长决定马上停产，查找原因。结果发现，刚进厂的 60 多吨钢管中混有几根不合格的钢管。可是用这些钢管制造的成品、半成品，库里有几千箱，已发出的，也都运往各地了。厂长当机立断，对所有制成品、半成品和库存整车全部封查，给各销售单位急电函告停止出售。接着，他们对厂内库存进行大翻箱，大清查，同时派出 46 人到外地经销单位追查。花了上万元钱，走了万里路程，查出万辆车，追回了两千多只有问题的前叉。然后，逐只进行检验，最后查出混钢前叉 27 只。对于抱有“货物出门，概不负责”的人来说，这种做法简直是不可思议的，不是认为“小题大作”，就是感到“得不偿失”。如果仅从为了几十只前叉耗费的人力财力来看，好像是失之过多，得之过少，划不来。然而，舍与得的价值并非是简单的数学公式所能表达的。事实上，该厂采取的这一措施，使各经销单位大受感动，不仅声誉没下降半分，反而赢得了信誉。北京王府井百货大楼的同志们说：“这种不打马虎眼，对产品高度负责的精神，给我们全店职工留下了深刻的印象。他们的所作所为，真正体现了‘质量第一，用户至上’的宗旨。”这种评价，不正是该厂的所得吗！

害战

【原文】

凡与敌各守疆界，若敌人寇掠我境，以扰边民，可于要害处设伏兵，或筑障塞以邀之，敌必不敢轻来。法曰：能使敌人不得至者，害之也。

唐时，朔方总管①沙吒忠义为突厥所败，诏张仁亶摄御史大夫伐之。即至，贼已出。率兵蹑出，夜掩其营，破之。始，朔方军与突厥以河为界，北岸有拂云祠，突厥每犯边，必先谒祠祷祀，然后引兵渡河而南。时，默啜③悉兵西击突厥，张仁禀请乘虚取河北，筑受降城，绝兵南寇路。唐林景以为西汉以来，皆北守河，今筑城虏腹中，终为所用。仁亶固请，中宗许之，表留岁满。以助力咸叶人二百逃归，仁亶擒之，尽斩城下，军中股栗。役者尽力，六旬而三城就。以拂云为中城，南直朔方，西城南直灵武，东城南直榆林。三垒相距，各四百余里，其北皆大碛也。斥地三百里，又于牛头庙那山北，置烽候千八百所。自是突厥不敢逾山牧马，朔方益无寇岁，省费亿计，减镇兵数万。

【注释】

①朔方总管：朔方为唐时方镇。朔方总管为唐开元元年为防御突厥南侵改朔方行军大总管所置，为边防十节度使之一。治所在灵州（今宁夏灵武西南）。

②默啜：东突厥首领（可汗），唐武则天末年，曾率突厥兵攻陷妫州（今张家口、延庆等地区）、檀州（今密云县一带）、定州（今河北定县地区）、赵州（今石家庄市东南）等地区。

【译文】

凡是与敌人各守疆界，如果敌人侵占掠夺我边境，骚扰我边民，我可以在要害的地方设置伏兵，或构筑障碍，以便拦截敌人。这样，敌人必然不敢轻易来犯。兵法说：能使敌人不敢来犯，这是在要害的地方增设防备措施的功劳。

唐朝时期，朔方总管沙吒忠义被突厥打败。中宗诏令张仁亶代理御史大夫前去讨代突厥。张仁直到达朔方时，敌人主力已经出发，张仁亶领兵夜袭敌营，大败了敌军。原先，塑方军与突厥以黄河为界，河北岸有一座拂云祠，突厥军每次来进犯，先要去参祠祭祀，然后领兵向南进犯。张仁亶来时，默啜正率领全部军队向西去进攻西突厥，张仁亶请求乘敌人空虚之时攻取黄河北岸地区，筑一道受降城，断绝突厥兵南侵的道路。但是唐休景认为，自西汉以来，都是居住在黄河南岸的人守疆土的，现在将城筑在敌人腹地，恐怕最后还是要被敌人占领。经张仁亶的一再请求，唐中宗最后表示同意。仁亶和的请表到时，已经过去一年。咸阳做工的役夫有 200 人逃跑，张仁亶将他们抓回来，全部杀死在城下，军中人人震惊。从此服劳役的人各各尽力，两个月就将三座城池建成。以拂云祠为中城，南向朔方；西城向灵武（今灵武西南）；东城南向榆林（今准格尔旗东北），三座城池各距四百余里，北面是大沙漠。另又开拓荒地 300 里，在牛期庙那山北麓设置瞭望台 1800 座。从此突厥人再也不敢越山南侵了，朔方几年之内没有遭受侵扰，节省了成亿的费用，裁减了数万名镇守边疆的士兵。

安战

【原文】

凡敌人远来气锐，利于速战，我深沟高垒，安守勿应，以待其敝。若彼以事挠我，求战，亦不可动。法曰：安则静。

三国，蜀将诸葛亮帅众十余万出斜谷，垒于渭水之南。魏遣大将司马懿拒之。诸将欲往渭北以待之，懿曰：“百姓积集，皆在渭南，此必争之地也。”遂率军而济，背水为垒。因谓诸将曰：“亮若勇者，当出武功，依山而东。若西上五丈原，则诸军无事矣。”亮果上五丈原。会有长星坠亮之垒，懿知其必败。时朝廷以亮率军远入，利在急战，每命懿持重，以俟其变。亮数挑战，懿不出。因遗懿以巾帼妇人之饰，懿终不出。懿弟子孚策问军事，懿复曰：“亮志大而不见机，多谋少决，好兵而无权，虽持兵十万，已坠吾画中，破之必矣。”与之对垒百余日。会亮病卒，诸将烧营遁走，百姓奔告懿，出兵追之。亮长史杨仪，反旗鸣鼓，若将向懿者，懿以归师不之迫。于是，杨仪结阵而去。经日，懿行其行垒，观其遗事，获其图书、粮食甚重。懿审其必死。曰：“天下奇才也！”辛毗以为尚未可知。懿曰：“军家所重，军书、密计、兵马、粮食，今皆弃之，岂有人损其五脏，而可以生乎？宜急追之。”关中多蒺藜，懿使军士三千人着软材平底木履前行，蒺藜着履。然后，马步俱进，追到赤岸不及。乃知亮已死，百姓为之谚曰：“死诸葛能走生仲达。”懿笑曰：“吾能料生，不能料死故也。”

【译文】

如果敌军远途而来，气势锐猛，速战必然对敌人有利。这时，我军在深沟高垒之中，坚固防守，不去应战，以等敌军疲惫。如果敌人故意挑衅，以求交战，也不要出动。兵法上说安稳就会平静。

三国时，蜀汉将领诸葛亮率领部众十万余人出兵斜谷（今陕西眉县西南），在渭河南岸筑垒营阵。魏国派大将司马懿前去抵抗。魏军的众将领都想到渭河北岸待敌，司马懿却说：“老百姓都聚集在渭河南岸，这是必争之地。”于是率领军队渡河，背水安营。他对众将领说：“如果诸葛亮勇敢的话，出兵斜谷后就应当前出武功（今武功和眉县之间）、沿山向东。如果他向西上五丈原（今岐山县南），那么我各军就会平安无事了。”诸葛亮果然上了五丈原。刚好有一颗大星陨落在诸葛亮的营垒，司马懿知道必败，当时朝廷因诸葛亮率军远入，定会急于求战，命懿坚守，待机而战。司马懿更加坚守不出。诸葛亮派人给司马懿送去妇女的衣服和首饰，司马懿仍然不出战。司马懿的侄子孚策问起军情，司马懿回答说：“诸葛亮志向远大，但抓不住机会，多谋但不能很快地决定问题，好用兵但不会权衡利弊，虽然他拥有十万军队，但已落入我的谋划之中，打败他是必然的了。”司马懿与诸葛亮对阵一百多天，刚好诸葛亮病死了，蜀军众将领焚烧了营寨，悄悄地走了。老百姓将此事报告给司马懿，司马懿出兵追击。蜀长史杨仪调转旌旗，敲响战鼓，做出向司马懿进攻的样子。司马懿认为返回的军队不能紧跟，结果，杨仪结阵离去。一天后，司马懿来到蜀军驻过的营寨，察看那里的遗物，得到了许多地图、文件、粮食。司马懿心想诸葛亮肯定死了，说：“诸葛亮真是天下的奇才！”辛毗认为还不一定。司马懿说：“军事家所重视的就是军队文书、计谋、人马、粮食等，如今他却把这些东西都丢下了，岂有一个人五脏都损坏了，还能活着的吗？应该追赶。”蜀军在关中地区的道路上又埋设了许多蒺藜，司马懿让士卒 3000 人穿上平底软木履在前面开路，蒺藜就被软木履带起来了。这样步骑兵一起前进，追到赤水岸边，未能追赶上。这时知道诸葛亮死了，老百姓因此作谚语说：“死诸葛亮能吓走活仲达。”司马懿笑着说：“这是因为我能预测活人，而不能预测死人的原因啊！”

危战

【原文】

凡与敌战，若陷在危亡之地，当激励将士决死而战，不可怀生则胜。法曰：兵士甚陷，则不惧。

后汉将吴汉为公孙述所败，走入壁，丰围之。汉召诸将励之曰：“吾与诸将逾越险阻，转战千里，所在斩获，遂深入敌地。今至其城下，而与尚二处受围，势即不接，其祸难量。欲潜师就尚于江南御之。若能同心协力，人自为战，大功可立；如其不然，败必无余。成败之机，在此一举。”诸将皆曰：“诺。”于是飨士秣马，闭营三日不出。乃多立幡旗，使烟火不绝。夜，衔枚引兵，与尚合军。丰等不觉，明日乃分兵拒水北，自将兵攻江南，汉悉

兵迎战，自旦至晡，遂大败之，斩谢丰、袁吉。于是率兵还广都，留刘尚拒述。且以状闻，而深自谴责。帝报曰：“ 公还广都，甚得宜，述必不敢略尚而击公。若先攻尚，公从广都五十里悉步骑赴之。适当值其危困，破之必矣。”于是，汉与述战于广都、成都之间，八战八克，遂军于郭中。述自将数万人出城大战，汉使护军高午、唐邯将锐卒数万击之，述兵败走，高午奔阵刺述杀之。旦日城降，蜀遂平。

【译文】

凡与敌交战，如果我军陷入了非常危险的境地，就应当激励官兵，拼死决战，只要不苟且偷生就能取胜。兵法说：士兵深陷危险的境地，就不会惧怕。

东汉将领吴汉被公孙述打败后，逃回军营，公孙述的将领谢丰包围了他。吴汉召集各位将领，激励他们说：“ 我与各位将领涉越险阻，转战千里，所向披靡，才深入到敌境来。如今我们兵临敌人城下，却与刘尚在两个地方被包围，实在难以互相接应，眼前的灾难是难以估量的。我想偷偷地将军队移至江南与刘尚合兵防守。如果大家能同心协力，人自为战，大功可以告成；如其不然，必败无疑，成败就此一举。 ”各位将领都说：“ 是。 ”于是用酒饭招待士兵，喂饱战马，闭住营门，三天不出，并树立起许多旌旗，使烟火不绝。到了夜晚，部队口衔枚，悄悄出动，与刘尚合兵一处。谢丰等人没有察觉，第二天便分兵挡住江北，而自己领兵攻打江南。吴汉全军出战，自清晨杀到黄昏，大败敌军，斩了谢丰、袁吉。于是吴汉率军退还广都，留下刘尚抵挡公孙述。吴汉向光武帝上报了这一情况，并深深地责备自己。光武帝回诏文说：“ 你退回广都，是很合适的。公孙述必然不敢同时进攻刘尚和你。如果他先攻刘尚，你就从广都率全部步骑兵赶 50 里路到那里。其实当时正是公孙述处在危难之时，这样就必然能打败他。 ”于是，吴汉与公孙述交战于广都至成都之间，吴汉八战八胜，遂进入成都外城。公孙述亲自率领几万人出城大战，吴汉派护军高午、唐邯带领几万名精锐士兵进攻，公孙述兵败而逃，高午冲到敌阵中将公孙述刺死。第二天成都全城投降，从此蜀地被平定。

卷六

死战

【原文】

凡敌人强盛，吾士卒疑惑，未肯用命，须置之死地。告令三军，示不获已。杀牛燔车，以享将士。烧弃粮草，填井夷灶，焚舟破釜，绝去其生虑，则必胜。法曰：必死则生。

秦将章邯击破楚将项良①，以为楚地兵不足忧，乃渡河击赵，大破之。当此时赵歇为王，陈余②为将，张耳③为相，兵败，皆走入钜鹿城。章邯令王离涉涧围钜鹿。章邯军其南，筑甬道而输之粟。楚怀王以宋义④为上将，项羽⑤为次将，范增⑥为裨将，救赵，诸别将皆属焉。宋义行至安阳，留四十余日不进，遣其子宋襄相齐，自送之无盐，饮酒高会。项羽曰：“今国兵新破，王坐不安席，扫境内而专诸将军，国家安危，在此一举。今不恤士卒，而徇其私，非社稷之臣。”项羽晨朝，即其帐中，将宋义斩之。下令军中曰：“宋义与齐谋反，楚王阴令羽诛之。”是时，诸侯皆慑服，莫敢支吾。皆曰：“首立楚者，将军家也。今将军诛叛乱。”即共立羽为假上将军，使人追宋义子襄，及之齐，杀之。使旦报命于楚怀王。因命项羽为上将军，当阳君、蒲将军皆属焉。项羽以杀宋义，威震楚国，名闻诸侯。乃遣当阳君、蒲将军率二万众渡江救钜鹿，战不利。陈余夏请兵项羽。乃悉兵渡江，沉舟、破釜甑、烧庐舍，持三日粮，以示士卒必死，无还心。围王离，绝其甬道，大破之，杀苏勇，虏王离。当是时，楚兵及诸侯军救钜鹿者，无不以一当十，楚兵呼声动天地，诸侯人人惴恐，于是大破秦军。

【注释】

①章邯击破项良：章邯为秦将军，任少府，当时率军镇压陈胜领导的农民起义军。项良即项梁。下相（今江苏宿迁西南）人，陈胜起义后，他与侄项羽在吴（今江苏苏洲）起义。陈胜失败后，他立楚怀王的孙子心为王，仍称楚怀王，自号武信君，率军击败章邯后，因轻敌在定陶被章邯战败而死。

②陈余：秦末大梁（今河南开封）人，陈胜起义后，他与张耳跟随武臣占据赵地。武臣被杀后，他又与张耳立旧贵族赵歇为王。后与张耳绝交，并击走张耳，自为代王。在韩信破赵之战中兵败被杀。

③张耳：汉初诸侯王。大梁人。秦末与陈余跟随武臣北定赵地，武臣为赵王，他任丞相。项羽分封诸湖王时被封为常山王。后投奔刘邦，又改为赵王。

④宋义：秦末农民起义军将领。楚怀王心任命他为上将军、号卿子冠军，率兵救赵，行至安阳（山东曹县），因怯战，留 46 日不进，被项羽所杀。

⑤项羽：秦末农民起义军领袖。名籍，字羽。下相（江苏宿迁西南）人。楚国名将项燕之孙。秦将章邯围赵，楚怀王任命宋义为上将军，任命他为次将，率军往救，宋义怯敌不进，他杀死宋义，任上将军，率兵渡漳水救赵。在钜鹿之战中打败秦将章邯。在楚汉战争中被刘邦战败，最后从垓下（安徽

灵璧南）突围到乌江（安徽和县东北），势穷自杀。

⑥范增：秦末居鄛（安徽桐城南）人。陈胜死后向项梁献计，请立楚王室后裔熊心为楚怀王，以便号召群众。秦军包围钜鹿，被楚怀王任命为末将，跟随宋义、项羽救赵。后为项羽的主要谋士，被尊为亚父，封历阳侯。一手策划鸿门宴。楚汉战争期间，项羽中刘邦反间计，削夺其权。他忿而离去，途中病死。

【译文】

凡敌人强盛，我军官兵惶惑不安，不肯努力向前时，就必须将他们置于死地，通告三军，表示不获胜利不罢休。杀牛烧车，以招待官兵，然后，烧掉粮草，填平水井，拆平灶坑，焚烧舟船，砸毁饭锅，断绝他们的求生念头，就必定能胜利。兵法说：抱着必死的决心就能生还。

秦朝大将章邯打败楚将项良后，以为楚国的兵力不足为忧，便渡过黄河去攻击赵国，大败了赵军。这时赵歇为赵王，陈余为大将，张耳为丞相。军队失败后，都逃进了钜鹿城（今河北平乡西南），章邯令部将王离涉过小河，包围了钜鹿城。章邯的军队驻扎在钜鹿南侧，修筑甬道为其输送粮食。楚怀王用宋义为上将，项羽为次将，范增为副将，前去援救赵国，众将都归属他们管辖。宋义行至安阳（今安阳南）时，逗留 40 多天不前进，派遣自己的儿子宋襄去齐国作宰相，亲自送他到无盐（今山东东平东），并大摆酒宴。项羽说：“ 现在我国军队刚刚打了败仗，国王坐卧不安，把平定国土的责任托付给将军，国家的安危，在此一举，现在你不体恤士兵，而只徇私情，这不是国家重臣应该做的事。 ”第二天，项羽早起上朝，即在宋义的军帐中将他杀了，并在军中传令说：“ 宋义与齐国谋反，楚王暗暗下令让项羽杀掉他。 ”当时各诸侯都服从了他，不敢吭声，都说：“ 首先起来恢复楚国的，是将军您家的人，如今又是将军您平定叛乱。 ”为此，大家立即拥立项羽为大将军，并派人追赶未义的儿子宋襄，追到齐国并把他杀死。使者天亮时将此事上报楚怀王，怀王就正式任命项羽为上将军，当阳君、蒲将军都归其指挥。因为杀死了宋义，项羽威振楚国，在诸侯中名望很高。于是他派遣当阳君、蒲将军率领二万人渡江去援救钜鹿城，但作战失利。赵将陈余又前来向项羽请兵教授。项羽便命令全军渡江，然后凿沉船只，砸碎锅盆，焚烧草屋，只让士兵携带三天的粮食，以此向官兵显示必死不回的决心。项羽过江后包围了王离，切断了他运粮的甬道，并彻底打败了他，杀了苏勇，俘获了王离，当时，楚国及诸侯国前去援救钜鹿军队的官兵无不以一当十，呼喊声惊天动地，使得秦国的诸侯人人都感到恐惧，终于大败了秦军。

生战

【原文】

凡与敌战，若地利已得，士卒已阵，法令已行，奇兵已设，要当割弃性命而战，则胜。若为将临阵畏怯，欲要生，反为所杀。法曰：幸生则死。

春秋时，楚子伐郑①，晋师救之，与战于敖、鄗②之间。晋赵婴齐③使

其徒先具舟于河，欲败而先济，故将士懈，卒不可胜。

【注释】

①楚子伐郑：楚庄王讨伐郑国。此次战争发生在周定王十年，即公元前597年。
②敖、鄗：山名，二山均在今河南荥阳县。
③赵婴齐：晋国大夫。

【译文】

凡与敌军作战，如果已经占据了有利地形，士卒已经摆好阵势，法令已经颁布，执行特殊任务的奇兵已经设置，这时最重要的应当是誓死战斗，这样才能取胜，如果将领临阵畏敌怯懦，只想侥幸求生，那就反而会被敌人所杀。兵法说：侥幸求生反而必死。
春秋时，楚庄王讨伐郑国，晋军前去援助，与楚军战于敖、鄗山之间。晋国大夫赵婴齐派人先在黄河上准备了船只，若失败就先渡河逃跑，因而将士懈怠，终于失败。

饥战

【原文】

凡兴兵征讨，深入敌境，刍粮之阙，必须分兵抄掠。据其仓廪，夺其蓄积，以继军饷，则胜。法曰：因粮于敌，故军食可足也。
《北史》：北周将贺若敦率兵渡江取陈①，湘州陈将侯琪讨之。秋水汜溢，江路遂断，粮援即绝，人怀危惧。敦于是分兵抄掠，以充资费。恐琪等知其粮少，乃于营内多聚土，以来覆之。召侧近村人，佯有访问，随即遣之。琪等闻之，以粮为实。敦又增修营垒，造庐舍，示以持久。湘罗之间，遂废农业，琪等无如之何。初，土人乘轻船、载米粟、笼鸡鸭，以饷其军。敦患之，乃伪为土人船，伏甲兵于中。琪兵望见，谓饷船至，逆水争取，敦甲士遂擒之。又敦军数有叛者，乘马投琪，琪辄纳之。敦乃取一马牵以趋船，令船中人以鞭鞭之，如是者再，马畏船不敢上。后伏兵于江岸，使人乘畏船马，诈投琪军。琪即遣兵迎接，争来牵马。马即畏船不上，伏兵发，尽杀之。后实有馈饷及亡奔琪者，犹恐敦设诈兵，不敢受。相持岁余，琪不能制。

【注释】

①陈：南朝之一。公元557年，陈霸先代梁称帝，国号陈，是南朝版图最小的王朝，589年为隋所灭。

【译文】

凡兴兵征讨，深入敌境，如果缺乏粮草时，必须分头掠夺，占据敌人的粮仓，夺取敌人的储备，以作为自己的军饷，这样才能取得胜利。兵法说：从敌人那里获得粮食、饲料补充，军队的供给就能充足了。

《北史》记载：北周将领贺若敦率兵渡江攻取陈国，在湘州的陈国将领侯琪前往讨伐。此时秋雨泛滥成灾，江上的水路便中断了，粮食供应也随之断绝，周军官兵人人都很害怕。于是贺若敦分兵外出掠取粮食，以充实自己的供给。贺若敦担心军中无粮的事被侯琪发觉，便在军营中垒起许多土堆，上面覆盖着一层大米。然后召来邻近村子里的人，做出一付让他们来访问的样子，随后把他们送走。侯琪得知后，以为贺营粮食充足。贺若敦又增修营房壁垒，加修草房，显示要长久对待下去。由湘州至罗山（今河南省东南部，淮河上游，邻接湖北省）一带农业便荒废下来，侯琪等人对此毫无办法。开始，当地人常驾小船，载上米粟和鸡鸭去犒劳军兵。贺若敦怕泄露军事机密，便伪装成当地人的船只，在船里埋伏下士兵。侯琪的士兵看到后，以为粮饷船来了，逆水而上争夺物品，结果都被贺若敦的士兵擒获。后来，贺若敦军中多次有人叛逃，骑马投靠侯琪，侯琪一概收留。贺若敦便牵来一匹马到船前，让船上的人用鞭子抽打，这样折腾几次，马见船就害怕，便不敢上船了。然后他将士兵埋伏在江边，派人骑上这匹害怕船的马，去诈降侯琪。侯琪立刻派兵前去迎接，士兵争先过来牵马，但马不敢上船，这时江边伏兵四起，杀尽了侯琪的士兵。后来确实有送食品和投奔侯琪的人，侯琪怕其中有诈，不敢接受。双方相持一年多，侯琪便支持不住了。

【简析】

孙武在《孙子兵法·军争篇》中指出：“ 军无辎重则亡，无粮食则亡，无委积则亡。 ” 意思是说，军队没有随军辎重就会败亡，没有粮食就会败亡，没有储备的物资随时补充就会败亡。诸葛亮在《与陆逊书》中说：“ 粮谷军之最要。 ” 所以，兵家认为：即使有铜墙铁壁般坚固的城池，有如沸水一样的护城河，没有粮食也是不可能固守的。像韩信、白起那样勇猛的将领，没有粮食也不能打胜仗。因此，自古发生战争以来，没有不是在战争发生之前就开始储备，然后才图谋进行开拓疆土的。深入敌后，万一无粮，就必须先夺军粮而后求其胜了。

务食于敌，并气积力，是中国古代兵家提出的关于军队深入敌区作战解决给养难题的一条重要策略。从军事经济学角度看，所谓 “ 务食于敌 ” ，以战养战，是取之于敌，保证部队供应的一种策略，运用得好，也会起到 “ 并气积力 ” 的积极效果。就是说必须处理好军队和战区民众的关系，要兼顾战区老百姓的切身利益。

军事斗争中的 “ 务食于敌 ” ，一是征集，二是缴获，三是抄掠，用《孙子》的话来说，就是 “ 掠于饶野，三军足食 ” 。这三者，运用得好，关键是要兼顾战区民众的利益。 “ 抄掠 ” ，实质上就是抢掠，这种办法显然是不足取的。古代作战，后勤保障主要是粮草。所谓 “ 兵马未动，粮草先行 ” ，就是这个意思。古代交通运输工具落后，深入异国作战，战线过长，交通不便，部队的粮秣供应，完全依靠本国运送是十分困难的。因此，采取“ 务食于敌 ”，取之于异国的办法，便成为古代战争中解决军队粮秣供应的一条有效措施。现代条件下作战，在可能情况下，通过缴获敌人物资来补充自己，也仍然不

失为一种损失少、受益多的有利战策。但是，在运用这一策略时，只有真正站在战区民众的立场上，兼顾多数民众的利益，才会收到积极的效果。

饱战

【原文】

凡敌人远来，粮食不继，敌饥我饱，可坚壁不战，持久以敝之，绝其粮道。彼退走，密遣奇兵，邀其归路，纵兵追击，破之必矣。法曰：以饱待饥。

唐武德①初，刘武周②据太原，使其将宋金刚③屯于河东。太宗④往征之，谓诸将曰：“金刚垂军千里入吾地，精兵骁将皆在于此。武周自据太原，专寄金刚以为捍蔽。金刚虽众，内实空虚，虏掠为资，意在速战。我当坚营待其机，未宜速战。”于是遣刘洪等绝其粮道，其众遂馁，金刚乃遁。

【注释】

①武德：唐高祖的年号。本篇所引战例发生在武德二年（619 年）10 月至武德三年（620 年）4 月。

②刘武周：唐初割据势力之一。河间景城（今河北沧州）人，后迁居马邑（今山西省朔县）。隋炀帝时，曾任马邑鹰杨府校尉。惰末 617 年杀马邑太守王仁恭、自称太守，依附突厥被立为定杨可汗，不久称帝。619 年攻战太原，次年被唐李世民所败，后逃归马邑，以后被杀。

③宋金刚：刘武周部将。原为隋末农民起义力量之一，后归附刘武周，号称宋王。被唐军所败，与刘武周同逃突厥，被

④太宗：转唐太宗李世民（当时还是秦王）。

【译文】

凡是敌人从远处来，粮食接济下上，敌饥我饱，便应坚守营垒，不与决战，长久相持以使敌人疲惫，同时要切断敌人的粮食运输道路，敌人退走时，秘密派出机动部队，截断其归路，并派兵跟踪追击，必然能够歼灭敌人。兵法说：以我之饱食对待饥饿的敌人。

唐武德初年，刘武周占据了太原，派他的部将宋金刚驻守河东。李世民前去讨伐，他对部将们说：“宋金刚从千里之外孤军深入我境，精兵猛将都集中在此。刘武周自己据守太原，完全把宋金刚视为屏障。宋金刚虽然人多，但却缺乏军需储备，专靠掠夺作为部队生存的凭借，因此他们希望速战速决。我们应该坚守营垒等待他们陷入饥饿的境地，而不宜速战。”于是。李世民派遣刘洪等人截断宋金刚的运粮通道，使他的士兵陷于饥饿，宋金刚只得逃走。

【简析】

“以饱待饥”是军事斗争的一条重要原则，也是军事后勤保障上需要着

力解决的一个要问题。“以饱待饥”是需要认真运筹的，其中“断敌粮道”就是一项重要的策略。

对于现代管理来说，“以饱待饥，断敌粮道”，就是争夺原材料供应和市场的问题，它虽然不同于军事斗争中的刀光剑影、你死我活那样激烈，但也关系到企业的生存、发展和繁荣。因此，也是需要着眼其特点和发展，认真地加以研究和运筹的。

古代战争，粮秣供应的充足与否，在很大程度上决定着战争的结局与胜负。所谓“兵马未动，粮草先行”，就是这个道理。《孙子·军争篇》有言：“以近待远，以逸待劳，以饱待饥，此治力者也”。这是在己方粮食供应充足，敌人粮食供应不济时采取的谋略。当年李世民与宋金刚开始对峙时，因粮秣不足，无法实施进攻；而在粮秣供应有了保障，可以采取攻势时，他仍然采取了”以饱待饥”之术，最后大败宋金刚，发展了大好形势。这说明，在军事斗争中，如果缺乏粮食供应，军队就会不攻自破。因此，高明的将帅为了赢得胜利，总是想方设法使自己“以饱待饥”，并千方百计地“断敌粮道”，动摇对方的军心斗现代战争的情况更是如此。第二次世界大战末期，美军为加速太平洋战争的进程，针对日本虽工业发达，但资源贫乏，大量的石油、煤炭、铁矿石、粮食等都依赖进口的弱点，制定了一个“饥饿战役”，即对日本实施大规模水雷封锁的作战计划。这一计划很快就使日本近海海域无法通航，重要港口不能进出，从而切断了日本与外界的航运，致使日本急需的石油、煤炭和粮食等战略物资严重缺乏，很多舰只和飞机因得不到燃料而停航停飞，军工厂关闭，造船厂停工，粮食供应日趋紧张，国民陷入一片饥饿之中，整个国家濒于瘫痪状态。“饥饿战役”达到“釜底抽薪”之目的，从而加速了日本帝国主义的彻底崩溃。

随着许多新的科学技术应用于军事领域，使袭击破坏对方后方的手段越来越多，破坏范围越来越大，破坏程度越来越严重，因而袭击、破坏对方的后方越来越成为作战计划和作战行动中一个举足轻重的组成部分，并贯穿于作战的始终。第四次中东战争是一场大量使用最新常规武器的现代战争。这场战争的一个突出特点，就是作战双方把袭击、破坏对方的后方作为各自军队整个作战计划的重要组成部分，并在作战行动中付诸实施。

在现代商品经济竞争中，商业、企业竞争与战争有着许多共同点。任何企业间的竞争，最终都表现为产品和市场的竞争。这里很重要的问题，就是要善于争取和保护自己的原料供应，要善于占领和保护市场。这里有很多工作要做，其中最主要的是信息、效益和产品质量。就是说，要快速收集信息、传递信息，快速更新产品，快速周转货物，快速投放市场。当然，这里还有一个效益和产品质量问题。在品经济高度发展的现代社会，谁能争取时间，抢先一步，既保证自己的原材料充足供应，又能在质量和荣誉方面赢得顾客和占领市场，谁就能在竞争中立于不败之地。

劳战

【原文】

凡与敌战，若便利之地，敌先结阵而据之；我后去趋战，则我劳而为敌

所胜。法曰：后处战地而趋战者劳。

晋，司空刘琨①遣将军姬澹率兵十余万讨石勒②，勒将拒之，或谏曰：“澹兵马精盛，其锋不可当。且深沟高垒，以挫其锐。攻守异势，必获全胜。”勒曰：“澹军远来，体疲力竭，人马乌合，号令不齐，一战可胜也，何强之有？援又垂至，胡可舍去？大军一动，若澹乘我之退，顾身无暇，焉能深沟高垒乎？此谓不战而自灭亡之道。”遂斩谏者。以孔苌为前锋部督，令军后出者斩。设疑兵于山上，分为二伏。勒率兵与澹战，伪收众而北，澹纵兵追之，伏发夹攻，澹大败而退。

【注释】

①刘琨：中山魏昌（今河北无极）人，他忠于晋王朝，长期坚守并州，招抚流亡人马，与刘聪、石勒相对抗。

②石勒：十六国时期后赵的建立者。319 年至 333 年在位。上党武乡（今山西榆庄北）人，羯人。319 年自称赵王，建立政权，史称后赵。

【译文】

凡与敌交战，如果敌人抢先占据了有利的地形，并且已摆好阵势。这时，我再去交战，就会疲劳并且会被敌人打败。兵法说：后进入战场仓促投入战斗的就会被动疲劳。

晋时，司空刘琨派遣将领姬澹率十余万兵征讨石勒。石勒将要出兵抵抗，有人进言说：“姬澹军队精锐强盛，锋锐勇猛不可挡。应暂且深挖沟、高筑垒，以挫伤他的锐气，攻和守的态势一改变，我必获全胜。”石勒却说：“姬澹的军队远道而来，精疲力尽，完全是一群乌合之众，号令也不严整，一战就能打败他，哪有什么强大呢？援兵又快到了，怎么能够放弃呢？整个军队一出动，如果姬澹乘我后退而进攻，我便无暇顾身，又怎么能够深挖沟、高筑垒呢？这简直是不战而自取灭亡的理论。”于是斩了进言的人，派孔苌为前锋部督，并下令对行动迟缓的人一律斩首，然后在山上设置疑兵。分设两个伏击圈。当石勒与姬澹交战时，石勒佯装收兵败北，姬澹挥兵追击，石勒的伏兵发动夹攻，姬澹大败而退。

佚战

【原文】

凡与敌战，不可持已胜而放佚，当益加严厉以待之，佚而犹劳。法曰：有备无患。

【译文】

凡是与敌人交战，不能因为自己一时的胜利而松懈，胜利后应更加严阵以待。安逸时要像疲劳时一样，兵法说：有备无患。

胜战

【原文】

凡与敌战，若我胜彼负，不可骄惰，当日夜严备以待之。敌人虽来，有备无害。法曰：既胜若否。

秦二世①时，项梁使沛公②、项羽别攻城阳，屠之。西破秦军濮阳东，秦收兵入濮阳。沛公、项羽乃攻定陶，因西略地至雍丘，大破秦军，斩李由③，还攻外黄。项梁益轻秦，有骄色。宋义进谏于梁曰：“战胜而将骄卒惰者败。今兵少惰矣，而秦兵日益，臣为君畏之。”梁弗听，而使宋义于齐，道遇齐使者高陵君显④，曰：“公将见武信君⑤乎？”曰：“然。”曰：“今武信君必败，公徐行即免死，疾行则及祸。”秦果悉兵益章邯击楚军，大败之，项梁死。

【注释】

①秦二世：秦国二世皇帝，名胡亥，秦始皇次子。公元前 210 年即位，前 207 年秦亡，在位三年。

②项梁：秦末农民领袖。下柏（今江苏宿迁西）人。楚国贵族出身，楚名将项燕之子。于定陶被章邯击败而死。

沛公：汉高祖刘邦。沛县（今江苏沛县）人。秦末时起兵于沛，故称沛公。

③李由：秦将，丞相李斯之子，任三川郡郡守。

④高陵君显：封于高陵的贵族，称高陵君，名显。

⑤武信君：即项梁。

【译文】

与敌军作战，如果我军得胜敌人失败，决不能骄傲懈怠，应当昼夜严加警戒以防备敌人。敌人即使来犯，因我已有准备而不会遭其伤害。兵法说：取得了胜利也要像没有取胜一样。

秦二世时，项梁派刘邦、项羽去攻打城阳（在今山东省鄄城东南），攻下之后屠杀了城中居民。然后，他们又向西进军，在濮阳（今河南省濮阳西南）以东大败秦军，秦军被迫退入濮阳。刘邦、项羽于是攻下定陶，又向西进攻到雍丘（今河南杞县），大败秦军，斩了秦将李由，回师又攻打外黄（今河南省兰考东南）。这时项梁更加轻视秦军，常流露出骄傲情绪。宋义向项梁进谏说：“打了胜仗而将帅骄傲、士卒怠惰的就会失败。现在我军有些懈怠了，然而秦军却一天天在增加，我很为您感到害怕。”项梁不听宋义的劝告，反而派他出使齐国。宋义在路上遇到了齐国使者高陵君显，他对显说：“你准备去见武信君项梁吗？”显回答说：“是的。”宋义说：“今天武信君必然要失败，你慢一点走则可以免除杀身之祸，走快了就会祸及于身。”秦果然调集全部兵力增援章邯攻击楚军，大败项梁，项梁战死。

败战

【原文】

凡与敌战，若彼胜我负，未可畏怯，须思害中之利。当整理，砺器械，激扬士卒。候彼懈怠而击之，则胜。法曰：因害而患可解也。

晋末，河间王颙在关中，遣张方讨长沙王①。方率众自函谷入屯河南，惠帝遣左将军皇甫拒之。方潜军破商，遂入洛阳。商奉帝讨方于城内。方军望见乘舆，于是稍怯，方止之不可得，众遂大败，杀伤满衢巷。方退壁于三十里桥。人皆挫衄，无复固志，多劝方夜遁。方曰：“兵之利钝是常事，贵因败以为成耳。我更前作垒，出其不意，此用兵之奇也。”乃夜潜进，逼洛阳城七里，商即新捷，不以为意，忽闻方垒成，乃出战，遂大败而退。

【注释】

①张方讨长沙王：长沙王父为晋武帝之子。晋惠帝年间，贾后专权，引起皇族互相残杀。汝南王亮、楚王玮、赵王伦、齐王商、长沙王颙、成都王颖、河间王颙、东越王越之间爆发了争权夺利的战争，这就是有名的八王之乱。张方讨长沙王发生在 303 年。

【译文】

凡与敌交战，如果敌胜我败，也不要畏惧怯懦，必须想到不利的因素中也有有利因素。应当整顿军队，磨砺兵器，激励官兵的士气。等到敌人松懈散慢了，再攻击他，这样就可以取胜。兵法说：因为失利而总结教训，就可以摆脱困境。

西晋末年，河间王颙在关中，派遣都督张方征讨长沙王。张方率兵自函谷（今河南灵宝东北）进入黄河以南，晋惠帝派左将军皇甫商领兵抵敌。张方率军偷袭打败了皇甫商，终于进入洛阳。皇甫商又奉惠帝的诏命去洛阳讨伐张方。张方的军队看到有帝王的乘舆麾盖，不免有些畏怯，张方极力阻止没有成功，结果败下阵来，死伤者遍布大街小巷。张方撤退到三十里桥。手下人因遭到惨败，无法恢复以往的士气，都劝张方乘夜逃走。张方说：“打仗时，胜利和挫折是常有的事，可贵的是要在败中求胜。我在天辉前摆下阵势，可以出其不意，这是用兵的奇谋。”于是乘夜前进，进逼洛阳城外七里之遥。皇甫商刚获胜，对此毫不在意，忽然听说张方的阵势已定，便出兵应战，结果大败而归。

【简析】

世上没有常胜将军，遇到困境，打了败仗，有时也是不足为怪的。如何对待暂时的失败，从败中取胜，《百战奇略·败战》中，讲得十分透辟：为将者，在败中善于伺机、造机，同时又不给敌以可乘之机者为良将；见机能

夺机、握机，又能及时弥合缝隙者为能将；遇机能乘机，重创敌人者为勇将；既不能造机，又不能识机，眼睁睁地错机、失机者为庸将。作为一个现代管理者，要借鉴良将、能将，至少是勇将之道，勿蹈庸将之辙。

大桥武夫说：“危机和良机相伴而生，处于同一状态。”因此，当发生恐慌或遇到困难的时候，很难分辨出是危机还是良机。对于相同的情况，优秀的将领把它视做良机，而在平庸的将领眼里，则看做是危机。

企业中出现不景气的情况是危机，但是，因而获得人才和确立规章制度则成为良机。中小企业不在这样的场台就不能得到优秀人才。因为这时特别担心的是部下辞职，所以，他们有过错，也不必随心所欲地斥责。不景气时期对于企业的体制改革来说正是良机。

对于经营者来说，没有比不景气更苦涩的了。然而，这个时候正是经营者发挥才干的时候。繁荣时期的公司就好像处在激流中的水车，即使没有其他动力也能够顺利运转，就是不必讲究经营也能够盈利，在萧条时期，水势减弱，没有自身的动力，水车就不能转动，这时作为动力装置的经营者的经营水平就清晰地显示出来，它为优秀的经营者崭露头角、大显身手提供了绝好的机会。

在情况多变的企业竞争中，最要紧的是提高应变能力，而提高应变能力的关键又在于对情况的调查了解。

1975 年初春的一天，美国亚默尔肉食加工公司老板从报纸上读到一则关于墨西哥发生瘟疫的消息。他马上派出家庭医生到墨西哥去查明情况，“投石问路”，以寻可乘之机。结果证明消息不但是真的，而且证明瘟疫大有蔓延之势。他灵机一动，立即集中全部资金，在瘟疫蔓延到加利福尼亚州和得克萨斯州之前，将这两个州的牛肉和生猪全部买下，把牛肉运到美国东部储藏，将生猪饲养起来，等到关键时刻再抛出来卖好价钱。果然，瘟疫不久就蔓延到美国西部几个州。美国政府立即下令，严禁这几个州的肉食及其它食品外运，顿使美国国内肉食奇缺，肉价暴涨。亚默尔老板就把他所储藏的牛肉全部抛出，短短几个月净赚 900 万美元。如果亚默尔老板事先不把瘟疫情况调查清楚，不知道瘟疫会进一步恶化，影响到美国，那么他是不敢如此冒险的。

进战

【原文】

凡与敌战，若审知敌人有可胜之理，则宜速进兵以捣之，无有不胜。法曰：见可则进。

唐，李靖①为定襄道行军总管，击破突厥。颉利可汗走保铁山，遣使入朝谢罪，请举国归附。靖往迎之。颉利虽外请朝谒，而内怀迟疑，靖揣知其意。时诏遣鸿胪卿唐俭等慰谕之。靖谓副使张公谨曰：“诏使到彼，彼必自安。若万骑斋三日粮，自白道袭之，必得所欲。”公谨曰：“上已与约降，行人在彼奈何？”靖曰：“机不可失，韩信所以破齐也。如唐俭辈何足惜哉？”督兵疾进，行至阴山，遇其斥候千余，皆俘以随军。颉利见使者大悦，不虞官官。李靖前锋乘雾而行，去其牙帐七里，颉利始觉，列兵未及阵，靖纵兵

击之。斩首万余级，俘男女十余万，擒其子叠罗施，杀义成公主，颉利亡去，为大通道行军总管张宝相擒以献。于是斥地自阴山北至大漠矣。

【注释】

①李靖：（571～649 年）本名药师，唐京兆三原（陕西三原东北）人。历任兵部尚书、尚书、右仆射等职，封卫国公。用兵善于料敌，机智果断。贞观四年（630 年），统兵击败东突厥，又击败吐谷浑。著有《李卫公兵法》。

【译文】

凡与敌交战，如果判断有战胜敌人的可能，就应迅速进兵，以捣毁敌军。这样就没有不胜利的。兵法说：见到可以胜利，就要进兵。

唐朝时，李靖任定襄（今内蒙古呼和浩特市东南）道行军总管，打败了突厥人，东突厥首领颉利可汗逃往铁山（今内蒙古阴山北），并派使者到唐朝陪罪，请求举国归附唐朝。李靖前往迎降。颉利可汗表面上去拜谒朝廷，可却怀有迟疑之心。李靖揣测到了他的用心。此时，朝廷派遣鸿胪卿唐俭等人前去安抚颉利可汗。李靖对副使张公谨说：“朝廷诏命使节到了那里。他们必然心安自得。如果派出万名骑兵，携带三天的粮食，自白道（今内蒙古呼和浩特市西北）进兵偷袭，必定能够达到目的。”张公谨说：“圣上已准予突厥人投降，况且使节已到达那里，倘若被害怎么办？”李靖说：“好的时机不能错过。韩信因为做到了这点才打下了齐地。像唐俭这样的人又有什么可惜的呢？”于是他指挥军队快速前进。走到阴山之前，遇到突厥军前哨千余人，李靖将其全部擒获，留在军中同行，颉利可汗见到唐朝使节十分高兴，不再担心唐朝官兵的进攻。李靖的前锋乘着大雾前进，距突厥人的帐篷只有 7 里时，颉利方才察觉，刚刚整兵还未成阵，李靖已挥军冲杀过来。唐军杀死敌人一万多名，俘虏突厥人十余万人，活捉了颌利可汗的儿子叠罗施，斩杀了义成公主，颉利逃亡而去，后被唐朝大通道行军总管张宝相擒捉献给朝廷。于是唐朝的疆域开拓到阴山以北一直到大沙漠。

退战

【原文】

凡与敌战，若敌众我寡，地形不利，力不可争，当急退以避之，可以全军。法曰：知艰而退。

三国，魏将曹爽伐蜀，司马懿同行，出洛谷，次于兴元。蜀将王琳乘夜袭击，懿令坚壁不动。琳退，懿谓诸将曰：“费祎据险拒守，进不获战，攻之不可急，宜急旋军以为后图。”爽等遂退。祎果弛兵趋三岭争险。爽等潜师越险，乃得退。

【译文】

凡与敌交战，如果敌众我寡，地形又对我方不利，尽最大力量仍然不可能取得胜利，就应迅速撤退以避开敌军。这样可以保全自己的军队。兵法说：知道难取胜就退却。

三国时期，魏将曹爽征讨蜀汉，司马懿与曹爽同行，军队通过洛谷。随后到达兴元（今陕西南郑县）。蜀将王琳乘夜色偷袭魏营，司马懿下令坚壁防守不准出战。王琳退兵时，司马懿又对众将领说：“现在费祎占据着险要地形进行防守，我军向前也不能文战，进攻又不能速战速决，应该回军，以便再做图谋。”于是曹爽等率兵后撤，费祎果然领兵急速驰向三岭，抢占险要地形。曹爽等悄悄地率军队越过了险地，才得以退回。

卷七

挑战

【原文】

凡与敌战，营垒相远，势力相均，可轻骑挑攻之，伏兵以待之，其军可破。若敌用此谋，我不可以全气击之。法曰：远而挑战者，欲人之进也。

十六国①，姚襄②柏黄落，苻生③遣将苻黄眉、邓羌④等率步骑讨襄。襄深沟高垒，固守不战。邓羌曰：“ 襄性刚愎，易以挠动，若长驱一行，直压其垒，襄必忿而出战，可一战而擒也。 ”黄眉从之，遣羌率骑三千军干垒门。襄怒，尽锐出战，羌伪不胜，率骑而退，襄追之于三原，羌加拒襄，而黄眉至，大战，斩之，俘其众。【注释】

①十六国：西晋末年，各少数民族上层人物乘各族人民起义之机，纷纷建立政权。从 304 年刘渊（匈奴族）称王，到 439 年北魏统一北方的 135 年间，各族统治者在北方和巴蜀先后建立了 16 个割据逐权，即成汉、前赵、后赵、前秦、后秦、西秦、前燕、后燕、南燕、北燕、前凉、后凉、南凉、北凉、西凉、夏，史称十六国。本篇所引战例发生在前幸寿光三年（357 年）。

②姚襄：羌族首领姚弋仲第五子。南安赤亭（今甘肃陇西西）人，字景国。自称大将军、大单于。晋升平元年（357 年）被前秦苻黄眉杀。

③苻生：前秦苻健第三子，字子长。东晋永和十一年（公元 355 年）即帝位，在位二年被苻坚所杀。

④邓羌：前秦大将。

【译文】

凡与敌军作战，如果双方驻地相距较远，力量相差不多时，就可以派轻装的骑兵，前去挑战进攻，并设置伏兵以等待敌人，敌军就可以攻破，如果敌人用此计谋来对付我，我切不可以全军出动追击敌人。兵法说：敌人从离我很远的地方来挑战，是为了引诱我冒进。

十六国时期，姚襄占据黄落（今陕西省铜川西南），苻生派遣大将苻黄眉和邓羌等率领步骑兵讨代姚襄。姚襄凭借深沟高垒，坚守不战。邓羌说：“ 姚襄生性强硬固执，容易被挑动，如果派出一支部队长驱直入。一直逼近他的营垒，他一定怒而出战，那时就可将他一战而擒。 ”苻黄眉听从了邓羌的计谋，派邓羌率领骑兵 3000 直逼姚襄垒门。姚襄大怒，率领全部精锐部队出来迎战。邓羌佯装战败，率领部队撤退，姚襄一直追到三原（今陕西省三原东北），邓羌回兵迎战姚襄，苻黄眉也率兵赶到。经过激战，杀死姚襄，俘虏了他的士卒。

【简析】

当双方势均力敌、严阵以待时，以小股部队诱敌，然后设伏而歼之，这

种示形的军事艺术，在当今世界，政治家、外交家、企业家都把它作为战胜竞争对手的法宝，运用于自己的社会实践活动中。

在商业经营中，一些企业不是把自己的产品说得完美无缺，而是以“ 贴心人 ” 的身份出现在消费者面前，既向消费者说明产品的优点，又如实地“ 家丑外扬 ”，把产品的缺点和不足告诉消费者。这比那种“ 天下第一 ”、“ 誉满全球 ” 的产品推销方法更能收到意想不到的效果。既树立企业“ 诚信为本 ” 的形象，又使产品更能受到顾客的青睐，从而为厂家占领或扩大市场创造更有利的条件。例如坐美国食品加工业第一把交椅的霍金士在向顾客说明本厂生产的食品中含有为保鲜而添加的微毒防腐坚后，遭同行指责。几年间，他的工厂几乎破产，但又大力宣传微毒防腐剂对人体影响不大，最终使他的工厂的产品成了人们放心的热门货，他也因此一举坐上了美国食品加工工业的第一把交椅。

作战中，为了满足对方的某种要求，往往以小利故露破绽，诱敌就范。在经营中，施小惠而做大生意的方法广泛应用于推销和工商谈判中，如有的商业企业针对人们的求利心理，对带头购买、经常购买和大量购买的顾客，给予优厚待遇，以 鼓励他们扩大购买量和经常光顾。有的采取折扣定价策略，给用户一定折扣，甚至采取赠予部分产品的方式来争取顾客，或采取有奖销售的办法。有的对滞销产品，当机立断，削价处理。这些“ 与人分利，予己得利 ” 的策略，对争取顾客，扩展市场，都起着积极作用。

在国际营销中，示以小利以谋取大利的诱骗方式，更是层出不穷。据报道，日本企业 1981 年开支约 135 亿美元来“ 款待 ” 其顾客，以赢得生意。同年，美国企业花在赠品方面的支出达 90 亿美元。赠品的品类繁多，大者如汽车、摩托车、电视机、

电冰箱等；小者如电子表、钢笔、圆珠笔等。这种“ 利而诱之 ” 的办法，目的在使对方“ 要了人家的东西，在成交中做出让步。 ”

意大利有名的政治家和历史学家马基雅维利曾说：“ 人类也是动物的一种，唯一与动物不同的是人类是最喜欢正义假面具的动物。 ” 当然，人也会受到意外的影响，可是，只要在正义名分下就会毫不思索地去做。因而这种心理作用，可以被用来达到某种目的。例如本来是公司微不足道的工作，如果要下级认真去做，就要向下级显现这样一条信息：这是公司发展很重要的工作。这样，下级就会不多计较，努力干好。

当然，示形在现代管理中的应用十分广泛，远不止以上列举的几个方面，它不但在军事领域内仍然大展风采，而且随着社会的进步，人们对示形的应用更加含蓄、隐蔽、出神入化。示形这一军事艺术，将会引起企业家更浓厚的兴趣，促使人们对其加以研究和应用。

致战

【原文】

凡致敌来战，若彼势常虚，不能赴战，而我势常实，多方以致敌之来，我据便地而待之，无有不胜。法曰：致人而不致于人。

后汉，建武五年，光武诏耿弇①，悉收集降附，结部曲，置将吏。弇率

骑都尉刘龙、泰山太守陈俊将兵而东。张步②闻之，使其将费邑军历下，又令兵屯祝阿，别于泰山、钟城列营数十以待之。弇渡河先击祝阿。拔，故开围一角令其众得奔归。钟城人闻祝阿已溃，大恐，遂空壁亡去。费邑分兵，遣其弟费敢守巨里。进兵先胁巨里，严令军中赶修攻具，后三日悉力攻巨里城。阴使亡归，以弇期告邑。邑至日果将精兵来救。弇谓诸将曰：“ 吾所以修攻具者欲致之耳。野兵不击，何以城为？ ” 即分兵守巨里，自帅精锐上冈坂，乘高合战，大破之，斩邑。即而取首级，以示巨里。城中惧，费敢亡归张步。弇悉收其聚积，纵兵攻诸未下形者，平四十余营，遂定济南。【注释】

①耿弇：字伯昭。东汉扶风茂陵（陕西兴平东北）人。原为王莽部将，后归刘秀，任大将军，参加镇压铜马、赤眉等农民起义。封好畤侯，打败齐地割据势力张步，攻占十二郡，屠三百城。

②张步：原为刘玄部将，后投靠刘永。

【译文】

凡是想让敌人前来应战，如果敌人力量虚弱，不能应战，而我方势力充实，就要想方设计使敌人前来。这样我军就占据着有利地形，等待敌人，没有不胜利的。兵法说：要能调动敌人，而不能被敌人调动。

东汉建武五年（公元 29 年），光武帝刘秀诏谕耿弇，让他将各地投降和归附的兵士全部召集起来，编成行伍，并设置文官武将。耿弇同骑兵都尉刘龙、泰山太守陈俊率领这些军队东进。张步得知后，便派部将费邑屯兵历下（今山东济南市西）。又分兵驻守祝阿（今山东历城西南），此外还在泰山、钟城等处布列营阵几十个，以等待耿弇。耿弇首先波过黄河，进攻祝阿。打下城池后，却故意放开一角，让敌人逃走。钟城人听说祝阿的军队已经溃散，都十分恐慌，便留下空城而逃。费邑又分兵派他的弟弟费敢防守巨里。耿弇进兵先威胁巨里，严令军队赶制攻城武器，准备三天后全力攻打巨里城。暗中故意让费敢的人逃回去，将耿弇攻城时间报告费邑。到了那天，费邑果然率领精锐部队来救援。耿弇对众将领说：“ 我之所以要营造攻城武器，就是要诱敌前来应战。外面的敌兵不消灭，攻下空城又有什么意义呢？ ” 于是分兵守住巨里，而自己率领精锐士兵，登上山冈，居高作战，结果大败敌军，斩了费邑。然后取下费邑的首级，把首级悬在巨里城外，巨里城里的人都十分害怕，费敢逃回到张步那里。耿弇缴获了巨里城里的全部物资积蓄，又指挥军队攻打各个还未攻下的地方，扫平敌营四十余座，终于平定了济南。

【简析】

《孙子兵法 · 虚实篇》中指出：“ 凡是先到达战场等待敌人的就安逸，后到达战场仓促应战的就疲劳。所以善于作战的人，能调动敌人而不被敌人所调动。 ”《百战奇法 · 致战》也谈的是这个策略。善于用兵的人，能够夺取主动权而不被敌人夺去主动权，而夺取主动权，完全在于心灵机智。

在竞争中掌握主动，这是国内外许多成功的企业家都善于运用的谋略。

企业要想在市场竞争中取得胜利，必须千方百计闯出自己的独特路子，塑造自己的鲜明形象，想别人没有想到的，做别人没有做到的，注意别人所

忽视的，在经营管理、产品开发、竞争策略诸方面具有自己的特色。市场学家指出，每个企业在市场上都应占据一个在某些方面与众不同的位置。它的场所，它出售的产品，它的经营方法，它服务的顾客，都把它在某些程度上与其他企业区别开来。

成功的企业都千方百计创造自己的特色。美国麦克唐纳快餐公司由一家卖汉堡包的小店发展成为在五十多个国家拥有一万多家快餐厅群，年营业额达到 160 多亿美元的举世闻名的快餐公司。麦克唐纳公司的兴起，主要是适应了美国人生活节奏加快，不愿在吃饭问题上花费过多的时间和精力的需要，在城镇人口集中处，在高速公路两旁广设分店，事先把汉堡包、炸薯条、饮料及塑料装的刀叉匙装好。顾客愿意进店用餐的，十几分钟便能吃完；不愿进店的，只要打开车窗，报出所需食品，一手交钱，一手交货，就可以一边进餐，一边驱车赶路。公司把“ 顾客至上 ”的口号变成行动，遵循快速、质优、量够、便宜、服务好、清洁卫生六条原则。这些经营特色在公司中形成企业特有的文化，在顾客中形成了鲜明的形象。

由于当今科学技术飞跃发展，市场需求不断变化，竞争日益加剧，产品的生命周期愈来愈短，新产品、新技术日新月异、层出不穷，一种产品出现之后，很快会有另一种替代它的产品在孕育之中，一代接替一代，一代胜过一代。

在不断变化发展的新的技术、经济和市场环境中，企业如何以创新的产品和服务满足社会的需要，是经营管理者所面临的最重要的挑战，是竞争制胜的必由之路。乐于迎接新的挑战，勇于和善于创新的企业站在时代的前端，有着兴旺发达的前途；因循守旧、墨守成规、固步自封、抱残守缺的企业就会在竞争中被打败。

远战

【原文】

凡与敌阻水相拒，我欲远渡，可多设舟楫，示之若近济，则敌必拜众应之，我出其空虚以济。如无舟楫，可用竹木、蒲苇、罂瓴、瓮囊、枪杆之属，缀为排筏，皆可济渡。法曰：远而示之近。

汉初，魏王豹①初降汉，复以亲疾请归，至国，即绝其河关，反与楚约和。汉王遣郦生②往说豹，不听。汉以韩信为左丞相击豹，盛兵蒲坂，塞临晋，信乃益为疑兵，陈船欢渡临晋，而引兵从夏阳，以木罂渡军，袭安邑。魏王豹惊，帅兵迎战，信遂虏豹定魏。

【注释】

①魏王豹：即魏豹，战国时魏国的贵族子弟。公元前 206 年项羽封诸侯，魏豹被封为西魏王，刘邦定三秦，魏王豹降汉，不久又叛汉降楚。汉高祖二年（公元前 205 年）8 月，被韩信所俘，后在荥阳被杀。

②郦生：秦汉之际陈留高阳乡（今河南札杞县）人。秦末农民战争时归刘邦，封广野君。楚汉战争中，说齐王田广归汉，韩信乘机袭齐，齐以为被

他出卖，将他烹死。

【译文】

凡与敌军隔水对峙，如果我打算从远处渡水，就应该多设些船只，表示要从近处渡水，敌人集中兵力来防范，则从敌军防守空虚的远处渡过河去，如果没有船只，可用竹木、蒲苇、罂缸（小口大腹的陶制容器）、瓮囊、枪杆等物，连结成筏，这些都可以用来渡河。兵法说：要向远处则故意装着向近处。

汉朝初期，魏王豹刚投降汉，又以母亲有病为由请求回归老家，一到魏国，即将山隘和河口截断，反叛汉朝，与楚国缔约友好。汉王派郦生前往劝说豹，魏王豹不听。汉任命韩信为左丞相率部攻击魏王豹，魏豹以重兵把守蒲坂（今山西省永济西），封锁通往临晋的通道，韩信便更多地设置疑兵，排列许多船只做出要波临晋的样子，实际上却率领部队从夏阳（今陕西韩城南），用木罂等渡过黄河，袭击安邑（今山西夏县西北）魏王豹大惊，急忙率兵迎战，结果韩信俘虏魏王豹，平定了魏国。

【简析】

宋朝的茅元仪在《武经总要·制度四·察敌形》中指出：“释实而攻虚，释坚而攻脆，释难而攻易，此百战万胜之术也。”意思是说：避实击虚，避坚攻脆，避难攻易，这就是百战百胜的作战方法。

“虚实”是古代兵法中的一个重要命题。《唐太宗李卫公问对》中称：“观诸兵法，无出孙武，孙武十三篇，无出《虚实》。”可见，“虚实”这对范畴在古代兵家典籍中的重要地位。《孙子》讲“避实而击虚”，《管子》讲“乘瑕则神”，《吴子》讲“用兵必审其虚实而趋其危”，其基本思想都是强调作战要避开强大而有实力的敌人，而攻打虚弱和有机可乘的敌人，这样在战场上就可造成使敌人丧胆的强大态势，战而胜之。

《史记·孙子吴起列传》说：“夫解杂乱纷纠者不控捲，救斗者不搏就。批亢捣虚，形格势禁，则自为解耳。”这里既强调了要避实击虚，又突出了要抓住对方的要害，字虽不多，却足够军事家们受用一生一世了。明代王余佑总结得好：“避实击虚则敌骇不及图，乘势趋利则我声先大振而远近向风”，也就是说我方在战场上“批亢捣虚”就能造成震骇敌人的强大态势，然后乘势进攻必然所向披靡。

兵家指挥战争，要铭记“避实击虚”和“批亢捣虚”的战争指导原则。企业家在从事生产经营和企业竞争的过程中，同样可以把这些格言当作竞争的指导原则。企业间的竞争，是一场不宣而战的特殊“战争”，它和军事斗争一样是你死我活的。企业家们要争夺原料基地，又争夺销售市场，斗争激烈而复杂。在市场经济的条件下，同一商品供过于求的现象屡见不鲜，生产与消费之间的矛盾日益严重。这样在商品的数量、种类、花色上就都有个竞争问题，特别是在销售上就更为突出。因而企业就要考虑如何发挥自己的优点长处，对抗其他企业的弊短。在生产和销售时都要抓住竞争对手的要害击败它，以使企业在竞争中获胜。如此，“避实就虚”和“批亢捣虚”就成了商业“战争”的指导原则了。在竞争中各企业都有个瞄准市场虚实的问题，

以便及时投产或转产，使自己的产品适销对路，满足消费者的多方面需要。再加上注意降低成本、薄利多销、改善服务，这就能在竞争中造成一种有利态势，增强竞争能力。在一定意义上说，就是直捣了市场需要之虚。某产品市场已炮和，还一味生产，必然攻坚则韧，越攻越实，造成产品积压，大伤元气。可见“ 避实击虚 ”和“ 批亢捣虚 ”的古训，在企业竞争中仍不失为创造有利态势、击败对手的一条重要原则。

近战

【原文】

凡与敌夹水为阵，我欲近攻，反示以远。须多设疑兵，上下远度。敌必分兵来应，我可以潜师近袭之，其军可破，法曰：近而示之远。

春秋，越人伐吴，吴人御之。笠泽夹水而阵，越人为左右阵，夜鼓噪而进，吴军大败，遂至灭亡。

【译文】

凡与敌人隔水列阵，如果想从近处进攻，反而要做出从远处进攻的样子。必须多设疑兵，从远处的上游和下游渡河，这样，敌人必然会分兵几路应战，我军便可以从近处秘密渡河，偷袭敌军，敌军必定可以打败。兵法说：想从近处进攻，就要做出从远处进攻的样子。

春秋时期，越国人征伐吴国，吴国人防守，两军在笠泽（今太湖附近）隔水列阵。越国人排列成左右两阵，鸣鼓喧嚣前进，发动进攻。吴军大败，以至灭亡。

【简析】

近战与远战一样，欲近战则在远处摆开作战的架子，以迷惑敌人然后出奇不意给予致命的打击。

作战最重要的是掌握战争的主动权。取得主动权的途径如：发动突然袭击，攻击敌人的要害，直捣敌人的空虚之地等。作战中攻敌无备的谋略在现代市场竞争中得到广泛的应用。如成功的企业都有自己的特色：激发创新精神，开发新产品；避实击虚，寻找“ 市场缝隙 ”；在谈判中争取主动，采用先发制人的竞争策略；采取多角化经营战略等。

在商业谈判中，也有一个争取主动的问题。一些管理学家总结出各种有效的方法，如在不知道如何取得充分的思考时间以前，不要和任何人商谈。要让自己有机冲的时间思考，才不致于被迫做出匆忙的决定。以下的方法，在谈判中会非常有帮助：

在回答问题以前，让对方把问题先说清楚。

预先安排好一个打岔的机会，安排一个重要的客访或者电话，在紧要关头插入。

上洗手间去，泻肚子是一个还不错的借口。

突然感到口渴或肚子饿。
临时替换谈判小组的人员。
以搜集费时为借口，不要立刻提供有支持作用的证据或文件。
以不知道为托辞，以争取较多的时间来了解内情。
以一时找不到专家顾问为理由来拖延时间。
让对方埋头研究你所提供的一大堆资料。
请第三者居中翻译或解释，这个第三者可能是专门技术人员、律师、翻译员或者是你公司的老板，不论在任何情况下，他们都可以使事情进行的速度缓慢下来。要计划好如何防备对方的问题，譬如把所有的问题引向领导者，而让其他人有较多的思考时间，也不失为最好的方法倘若在谈判过程中遇到了难以解决的问题，可以不时地提出体会，另外召集己方人员共同商讨对策。派出一个活跃者。所谓的活跃者乃是指一个对于所有事情虽然了解不多，却能说得头头是道的人。
这样，在谈判中就可以避免失误，从而赢得主动。

水战

【原文】

凡与敌战，或岸边为阵，或水中泊舟，皆谓之水战。近水为阵者，须去水稍远。一则诱敌使渡，一则示敌无疑。我欲必战，勿近水迎敌，恐其不得渡。我欲不战，则拒水阻之，使敌不能济。若敌渡水来战，可于水边，伺其半渡而击之，则利，法曰：涉水半渡可击。

汉，郦生说齐下之，齐王日与生纵酒为乐，而罢守备。蒯通①说信，遂渡河袭破齐。齐王以郦生为卖已，烹之而走高密，请救于楚。楚遣龙且将兵救齐，或曰：“ 汉兵远斗穷寇，战锋不可当也。齐楚自居其地，战，兵易败散，不如深壁。令齐王使其信臣招所亡城，城人闻王在楚求救，必反汉。汉二千里客居齐，齐城皆反之，其势无所得食，可毋战而擒也。 ”龙且曰：“ 吾知韩信为人易与耳。今君救齐不战而降之，有何功？今战而胜，齐半可得。 ”进兵与汉军夹潍水而阵。信夜使人囊沙壅水上流已渡，击其军，佯败走。龙且喜，曰：“ 吾固知信怯。 ”遂追之。信使人决壅，水大至。龙且军大半不得渡，即击杀且，军走亡去，遂平齐而还。

【注释】

①蒯通：即蒯彻，范阳（今河北定兴北固城镇）人。秦汉之际辩士。秦末农民起义时，陈胜使武臣攻取赵地，他说服范阳令徐公归降，又劝式臣优待秦朝降官，不战而得赵地三十余城，以后又游说韩信袭取齐地，并劝信背叛刘邦自立。汉惠帝时，为丞相曹参宾客。

【译文】

凡与敌交锋，无论是在岸边列阵，还是在水中停船，统称为水战。靠水

边列阵的，要离水远一点，这样一方面可引诱敌人渡河，另一方面可使敌军不生疑心，如果我决心要战，就不要逼近水边迎敌，以免敌人不来渡河；如果我军不想作战，就要临水边拒敌，使敌人无法渡河；如果敌人渡河前来作战，可在岸边等待敌人，当敌人渡了一半时发动攻击，这样就能胜利。兵法说：敌人渡河到一半的地方时，就可以发动攻击。

汉朝年间，汉王部下郦生游说齐国，劝说齐王归汉，齐王每天和郦生饮酒作乐，而解除了防备。谋士蒯通游说韩信攻取齐地，韩信于是渡河打下了齐国。齐王以为郦生出卖了自己，便将他生煮了，然后逃往高密（今属山东），向楚国求救兵，于是楚王派遣尤且领兵救齐。部下有人对龙且说：“汉军是远道而来的亡命之徒，进攻的锐气不可阻挡，齐楚两国都处在本国的土地上，打起来士兵容易逃跑，打仗也会失败。不如坚壁防守，让齐王派出宠信的臣子去招募那些城池夫守逃跑的人。城里人如果得知齐王向楚国求救，必然会反叛汉军。汉军远离 2000 里而客居齐国，齐国人一造反，汉军就无法得到粮食，就可以不战而擒获他们。”龙且说：“我知道韩信容易和人亲近。现在君王让我们救齐国，如果不打仗就使他投降了。又有什么功劳呢？如果打仗而胜利，就可以得到齐国一半土地。”于是率领部众进至潍河（山东省东部），与汉军隔水列阵。韩信夜间派人在潍水上流取土沙装人囊中，阻住流水，渡水进攻楚军，佯装败逃。龙且高兴他说：“我就知道韩信胆怯。”即派兵追击。韩信派人决开河水，河水陡涨，龙且的军队大都未渡完河，韩信立即发动攻击，杀了龙且，龙且军队四下逃散。韩信终于平定齐国返回。

火战

【原文】

凡战，若敌人近居草莽，营舍茅竹，和刍聚粮，天时燥旱，因风纵火以焚之，选精兵以击之，其军可破。法曰：行火必有因。

汉灵帝中平元年，皇甫嵩①讨黄巾。汉将朱隽②与贼波才战，败。波才遂围嵩于长社。贼依草结营，会大风，嵩敕军士束炬乘城，使锐卒间出围外，纵火大呼，城上举燎应之。嵩因鼓而奔其阵，贼惊乱奔走。会帝遣曹操将兵适至，合战，大破之，斩首级万余。

【注释】

①皇甫嵩：（？—195 年）字义真。东汉安定朝那（甘肃平凉西北）人。汉灵帝时为北地太守。中平元年（184 年），为左中郎将，与朱隽等统兵四万镇压颖川黄巾军，为黄巾波才部所败，被包围于长社（河南长葛）。后来，利用农民军缺乏军事经验依草扎营的弱点，因风纵火，击败波才部。历官左将军、车骑将军，太尉、大常等。

②朱隽：（？—195 年）字公伟。东汉会稽上虞（今属浙江）人。184 年，为右中郎将，与皇甫嵩统兵四万，镇压颖川黄巾军，为黄巾波才部所败。后血腥屠杀黄巾军。历官右车骑将军、太师、太仆、太尉等。

【译文】

凡是作战，如果敌人靠近荒草驻扎安营，粮草又堆聚在一起，天气又干燥，可根据风向放火焚烧，再挑选精锐士兵攻击，敌人就会被打败。兵法说：实施火攻必须有一定的条件。

汉灵帝中平元年（184 年），皇甫嵩讨伐黄巾军。汉朝将领朱隽与敌军波才相遇，战败。波才在长社（今河南长葛东）包围了皇甫嵩。敌军靠近草地扎营，当时正好有大风，皇甫嵩下令军士手持火把登城，又派精锐士兵冲出城外，纵火并大声呼喊，城上的士兵也举起火把响应。皇甫嵩乘势击鼓进攻，敌人惊慌奔走。这时正好又赶上灵帝派遣曹操领兵到来，合军作战，大败敌军，杀死一万多人。

缓战

【原文】

凡攻城之法，最为下策，不得已而为之。若彼城高池深，多人而少粮，外无援救，可羁縻取之，则利。法曰：其徐如林。

十六国，前燕将慕容恪击段龛于广固①，围之。诸将请恪急攻，恪曰：“有宜缓者。若彼我势均，外有强援，恐有腹背之患，则攻之不得不速。若我强彼弱，外无救援，当羁縻守之，以待其敝。兵法：十围五攻，正谓此也。龛党尚众，未有离心，今凭阻坚城，上下戮力。尽锐攻之，数旬可拔；然杀吾士卒必多矣。要在自为变通耳。”乃为壁垒以守之，终克广固。

【注释】

①慕容恪（？—366 年）：十六国时期前燕皇族，字玄恭。昌黎棘城（辽宁义县西北）人。慕容皝之子。鲜卑族，封太原王。御下有方。前燕进占黄河流域，其功居多。才干为东晋权臣桓温所惧。在 360—366 年总揽朝权，是前燕政治比较稳定的时期。

【译文】

凡是采用攻城的战术，都是下策，只有不得已才这样做。如果敌人城高他深，人多粮少又无外援，可以徐徐攻取。这样就可以胜利。兵法说：缓行如同树林一样慎密。

十六国时期，前燕将领慕容恪在广固进攻段龛，并包围了段军。领兵诸将都请求慕容恪急速攻城，慕容恪却说，“用兵有时也要缓行。如果敌我双方势均力敌，敌人又有强大的外援，我有腹背受敌的忧患，那么就不能不急速进攻。如果我强敌弱，敌人又无外援，就要慢慢困住敌军，等待他力量衰竭。兵法上说的，有十倍于敌的兵力就围困敌人，有五倍于敌的兵力就进攻敌人，就是这个意思。现在段龛部众尚多，还没有背离之心，他凭着坚固城池的险阻，上下齐心协力。我如果用全部力量进攻，几十天后可以攻下城池，

但是敌人杀我官兵也必然很多，用兵最主要的在于变化啊！”于是修筑坚固壁垒，用以固守城池，最后终于拿下了广固。

速战

【原文】

凡攻城围邑，若敌人粮多人少，外有救援，须速攻之，则胜。法曰：兵贵神速。

三国，蜀将孟达降魏，遂领新城太守。未几，复连吴附蜀，以叛魏。司马懿潜军进讨。诸将言达与蜀交接，宜观望而后可。懿曰：“达无信义，此其相疑之时，当及其未定促而决之。”乃倍道兼行，至新城下。吴蜀各遣将救达，懿乃分兵拒之。初达与诸葛亮书曰：“宛去洛八百里，去吴一百二十里，闻吾举事，表上天子，往返时一月间也，则吾城已固。诸将足力，吾所在深险，司马公必不自来。诸将来，吾无患矣。”及兵到达，又告亮曰：“吾举事八日，而兵至城下，何其神速也。”上庸城三面阻水，达于外为木栅以自固。懿渡水破其栅，直造城下。旬日，李辅等斩达首，开门以降。

【译文】

凡围攻城池，如果敌人粮多兵少，又有外援，必须迅速攻击。这样就一定能胜利。兵法说：兵贵神速。

三国时期，蜀将孟达投降魏国，被任命为新城（今房山）太守。没过多久，他又联合呈国归附蜀国，叛离魏国。司马懿秘密派兵前去讨伐。众部将对司马懿说，孟达与蜀地相联接，最好观察一时再攻打。司马懿说：“孟达不讲信义，现在他正处在左右不定的时候，应当乘他还未下定决心时解决他。”于是率兵急速行进，抵达新城城下，吴国和蜀国各派出将领援救孟达，司马懿便分兵抵抗。起先孟达曾去信给诸葛亮说：“宛城（今河南南阳县）距洛阳 800 里，距吴国 120 里。魏得知我举兵的消息，上表奏请皇帝，往返需要一个多月的时间。等魏国军队来时我城他已经坚固了。眼下各将领奋勇尽力，我又地处险要，司马懿必定不会前来，其他将领来，我不害怕。”等到魏军到后，他又告诉诸葛亮说：“我才举事 8 天，魏国就到了城下，真是太神速了！”上庸（今湖北竹山县西南）城三面临水，孟达在城外围起木栅栏，加固防守。司马懿渡河冲垮了木栅栏，直达城下。10 天后，李辅等人杀了孟达，开城投降。

整战

【原文】

凡与敌战，若敌人行阵整齐，士卒安静，未可轻举。伺其变动以击之，则利。法曰：无邀正正之旗。

【译文】

凡与敌交战，如果敌人队伍阵容整齐，官兵安稳平静，不能轻举妄动。要等待敌人有变动时方可击之。只有这样才能胜利。兵法说：不要去攻打旗帜严整部署周密的敌人。

【简析】

唐太宗与李卫公研讨兵法时，李卫公曾指出：凡是对敌作战，假如敌人不发生错误，我军又怎能打败它呢？好比下棋，双方势均力敌，一着有失，就会使全局无法挽救。古今战争的胜败，大多由于一次错误所造成，更何况多次发生错误呢？

如果敌我双方势均力敌产生对峙的局面，就必须在等待中捕捉战机。如何捕捉战机呢？宋朝的辛弃疾，在他的《稼轩诗文钞存·美芹十论·察情第二》中指出：敌对双方相持，如果无法得到对方情报，就会产生疑惑；产生疑惑，就容易惊慌；惊慌时采取的应敌措施，就必定不能完备周密。如果有办法得到对方的情报，就会心中有数；心中有数，就不会被敌人的假像所迷惑；不被敌人的假像所迷惑而听任敌人自扰，这样主动权便常掌握在我的手中。而敌人实际上就自受其害了。

兵法上所说的乘机，是指利用敌人所犯的错误或暴露出来的弱点，乘虚而入，出其不意地打击敌人。这种手段，为历代兵家所推崇。这就是“必胜之术，合变之形，妙在于乘”的道理。

但是，机并不是无时不在，无处不有，随时都可以信手拈来的。战场上，经常出现无机可寻，无计可施的局面。当敌人在各方面占据有利态势，我无机可乘时，就要不急不躁，冷静地观察战局的变化，等待有利战机的出现。这就是“是以我未可战，则谨守弗失，待敌之敝而胜之”的道理。伺机，不是软弱的消极行为，而是一种理智的积极表现。这样做可以防止鲁莽行为，不与敌进行毫无取胜把握的硬拼；可以以逸待劳，以静观变，寻找敌人的弱点；可以持久胜敌，用拖的战术疲惫敌人。

有时，尤其是已方处于有利态势之时，又可能出现多种机会并存的局面。这就要求指挥员要善于择机。择机，就是在多种机会同时存在的情况下。选择更为有利、更符合全局利益的时机，采取果敢的行动。

乘机，伺机、择机，这对于一般人来说，是只要留心就能获得的技能，现代管理亦不失其借鉴价值。当然，借鉴不能等于机械地承袭。例如管理上的伺机，不能把工作停下来，等待观望，等机会来了再进行。管理是一个过程，中途中断会造成不应有的损失。这里的伺机，要求管理者要保持冷静清醒的头脑，不放过任何一个有利于提高管理效益的机会和因素。这正如一位美国学者所说，多少生活中的不幸和坏运气，只不过是没有看准时机而已。

乱战

【原文】

凡与敌战，若敌人行阵不齐，士卒喧哗，急出兵以击之，则胜。法曰：乱而取之。

吴人伐州来①，楚率诸侯之师救之。吴公子光②曰：“ 诸侯从于楚者众，而皆小国也，畏楚而不获已，是以来。吾闻之曰：作事威克其爱，虽小必济。胡、沈③之君幼而狂；陈大夫齿壮而顽；顿与许、蔡疾楚政；楚帅贱多宠，政令不一。七国同役而不同心。帅贱而不能整，无大威命，楚可败也。若分师先以犯胡、沈与陈，必先奔。三国败，诸侯之师乃摇心矣。诸侯乘乱，楚必大奔。请先者去备薄威；后者敦阵整旅。 ”吴子从之。戊辰晦战于鸡父，以罪人三千，先犯胡、沈与陈，三国争之。吴为三军，以击于后：中军从王，光帅右掩，余师左。吴之罪人或奔或止，三国乱，吴师击之。三国败，获胡、沈之君及陈大夫。舍胡、沈之囚奔许与蔡、顿曰：“ 吾君死矣。 ”师噪而从之，三国奔，楚帅大奔。【注释】

①吴人伐州来：州来为西周分封的诸侯国之一，公元前 529 年为吴国所灭；以后，州来又被楚国占领，成为楚邑：公元前 519 年并入吴国。故址在今安徽凤台。此处所指吴国讨伐州来的战争发生在公元前 519 年。

②公子光：即以后的吴王阖闾，名姬光，为吴王诸樊之子，故称公子。此时的吴王为王僚。

③胡、沈：连同下文的陈、顿、许、蔡都是西周分封的诸侯国。胡在今安徽阜阳，公元前 495 年被楚灭；沈在今河南平与以北，公元前 506 年为蔡灭；陈在今河南和安徽交界处，前 479 年被楚灭；顿在河南商水北，前 496 年为楚灭；许初在今河南许昌东，后相继迁往河南叶县、安徽毫县、河南西峡和鲁山境内，战国初期被楚灭；蔡初在河南上蔡境，先后迁至新蔡和下蔡（即州来）境内，前 447 年为楚灭。

【译文】

一般作战，如果敌人队伍不整齐，士兵大声喧哗，这时立即出兵进攻，就可以胜利。兵法说：敌人出现混乱时就乖机攻取。

春秋时，吴国讨伐州来时，楚国率领诸侯国的军队救援州来。吴国公子姬光说：“ 诸侯服从于楚国的确实不少，但都是小国，他们因为惧怕楚国而不能不来。我听说，凡事如果用威武胜过仁爱，虽然小也一定能成功。胡国和沈国的国君年幼但狂妄；陈国的大夫年壮可是愚蠢；顿国、许国和蔡国妒忌楚国的政治地位；楚国领兵的人卑贱而受宠爱，因此政令不一致。这七个国家同行但不能同心。领兵的卑贱就不能使军队统一，因而没有大的威望，楚国是可以打败的。如果我们能分兵先用一部分兵力进攻胡国、沈国和陈国，他们就一定会先败逃。这三国败了，诸侯国的军心就动摇了。诸侯一混乱，楚军也必然败逃。因此，请先让少戒备、威严差的部队先出动，后出动严整的部队，要严阵以待。 ”吴王听从了这个计策。戊辰年（公元前 533 年）末，吴国军队和七国军队交战于鸡父（今河南固始县东南）吴国用犯人 3000 先攻胡国、沈国和陈国，三国军队迎战。吴军分成三部分，跟在犯人后面进攻，中军由吴王带领，姬光率右军掩护，其余军队在左边。吴国的犯人时而奔跑，时而停止，三国军队就乱了。吴军向三国军队发动进攻，三国军队大败。吴

军俘获胡、沈两国国君以及陈国的大夫，释放了胡、沈两国的俘虏。俘虏逃奔到许国、蔡国和顿国时说“ 我们的国君死了。 ”于是这些国家的军队也吵吵嚷嚷跟着跑，致使这三国大败而逃。最后，楚国的军队也终于战败逃走了。

卷八

分战

【原文】

凡与敌战，若我众敌寡，当择平易宽广之地以胜之。苦五倍于敌，则三术为正，二术为奇①；三倍于敌，二术为正，一术为奇。所谓一以当其前，一以攻其后。法曰：分不分为摩军。

梁将陈霸先、王僧辩②讨侯景，军于张公洲③。高旗巨舰，截江蔽空，乘潮顺流。景登石头④，望之不悦，曰："彼军士有如是之气，不可易也。"帅铁骑万人，鸣鼓而前。霸先谓僧辩曰："善用兵者，如常山之蛇，首尾相应⑤。贼今送死，欲为一战。我众彼寡，宜为其势。"僧辩从之，以劲弩当其前，轻锐蹂其后，大阵冲其中。景遂大溃，弃城而走。

【注释】

①若五倍于敌，则三术为正，二术为奇："奇"、"正"是我国古代军事术语。一般说来，以变化莫测的手段，实施出敌意料的攻击为"奇"，采用常规的织法为"正"。具体地说，在兵力使用上，守备、箱制的为正兵，机动突击的为奇兵；在作战方法上，正面突击的为正兵，迂回、侧击的为奇兵；在战略上堂堂正正的部队为正兵，突然袭击的为奇兵，等等。"奇"和"正"可以互相转化，即所谓"奇正相生"

②陈霸先：即陈式帝，南朝陈国的建立者。梁时曾任太守、刺史等职。梁元帝承圣元年（552 年）与王僧辩讨灭侯景，任征虏将军。梁元帝被杀，他与王僧辩奉萧方智为太宰。后袭杀王僧辩，迎梁敬帝复位，自为相国，封陈王，不久代梁称帝，国号陈。

王僧辩：南朝梁将。侯景叛乱时，他任大都督，与陈霸先破侯景于石头城。累功任太尉，封永宁郡公。后因从北齐主高洋谋立贞阳侯萧渊明为帝，被陈霸先杀。

③张公洲：即蔡洲，长江中的小洲，位于今南京西南的长江中。

④石头：即石头城，又名石首城，在今南京市清凉山。六朝时为建康的军事撞镇。

⑤如常山之蛇，首尾相应：出自《孙子兵法·九地篇》："……击其首则尾至，击其尾则首至，击其中则首尾俱至"。以此比喻用兵的灵活机动，部队的协调统一。

【译文】

凡与敌人作战，如果我方兵力多，敌人兵力少，就应该选择平坦宽广的地方作为战场，来战胜敌人，如果我方兵力五倍于敌，就要用三倍的兵力为正兵，二倍的兵力为奇兵；如果我方有三倍于敌的兵力，就应用二倍的兵力为正兵，一倍的兵力为奇兵。这就是常说的，用一部分兵力阻截敌人的前部，

用一部分兵力攻击敌人的后部。兵法说：应当分散使用兵力时而不分散，就会使兵力受到牵制而成为乱军。

南北朝时，梁将陈霸先、王僧辩率军往张公洲讨代侯景。飘扬着旗旗的高大战船，截断长江遮蔽天空，乘着潮水顺流而下，侯景站在石头城上，望着江面很不高兴，说：“他们部队有这样的气势，可不能轻视呀！”于是率领万名精锐骑兵，擂起战鼓向敌人冲去。陈霸先对王僧辩说：“善于用兵的人，能使部队如同常山的蛇一样，首尾互相配合救应。敌人现在前来送死，想与我决一死战。我军兵力多，敌人兵力少，应该分散他们的兵力。”王僧辩同意他的意见，于是以一支配有强弓硬弩的部队，从前面阻截敌人，轻装骑兵袭击敌军的后面，主力部队冲击敌人中央，于是侯景的部队全线崩溃，只得弃城而逃。

【简析】

自古用兵，必须懂得多兵和少兵的使用方法，掌握兵力集中与分散的变化规律。

明朗何汝宾《兵录》卷九之《攻战·战略》中指出：作战的胜败，不只在于兵力数量的多少，还在于有适当的分散与集中。兵力有适当的分散，部队才有一定的条理；兵力适当的集中，才有必要的联络，但是，兵力分散时常常忧虑队形疏散，兵力集中时常常耽心阵势混乱。所以，只有集中而不分散，只有分散而不集中，不算是好的；集中里面有分散，分散里面有集中，也不算是最好的；只有能迅速地把分散变为集中，迅速地把集中变为分散，才算是最好的。

何汝宾这里所说的分合变化，强调迅速，而能迅速采取行动，并不是盲目乱动，而是根据具体情况再迅速采取行动。

部队过于庞大就会行动迟滞而不灵活，部队较小就行动灵便而好处很多。能将庞大的部队分为若干轻便的部队，它的好处一定很多。因此，宿营时要适当分开，以防备敌人袭击；布阵时要适当分布，以防备敌人冲击；行军时要适当分散，是恐怕敌人遮断截击，作战时要适当分兵，是恐怕被敌人包抄袭击。兵力多于敌人时，可分兵一部乘虚袭敌；势均力敌时，可以分兵以出奇制胜；兵力处于劣势时，也可以分兵，以转变敌我形势。

看来，掌握集中与分散的章法，是非常重要的。兵力应当集中而不集中，就形不成拳头，甚至有被敌人各个击破的危险；兵力该分散时不分散，就不能抓住时机歼灭敌人，甚至还有被敌围歼的可能。

但是，什么情况下应当集中，集中到什么程度；什么情况下应当分散，分散到什么程度，这就要看指挥员的艺术了。集中与分散，在现代管理中也有普遍意义，如人力、物力、资金、技术等都存在着集中与分散的利与弊。

合战

【原文】

凡兵散则势弱，聚则势强，兵家之常情也。若我兵分屯数处，敌若以众

攻我，当合军以击之。法曰：聚不聚为孤旅。

【译文】

一般说兵力分散就会势单力弱，兵力集中就势盛力强，这是兵家的常情。如果我分兵驻在几个地方时，敌人以众多的兵力来进攻我，我军就应该集合兵力迎击他。兵法说：“该集中的军队不集中这就叫孤军。

【简析】

兵力的分合，完全根据双方军情而定。宋朝辛弃疾《稼轩诗文钞存·美芹十论·守淮第五》中说：“用兵之道，无所不备则有所必分，知所必守则不必皆备。”意思是说：用兵的原则是，到处都防备就必然分散兵力；只有知道必须防守的地方，就不必处处设防了。

上面说的是防守，若是进攻呢？明朝《兵镜吴子十三篇》卷九之《计战下》引苏轼语说：“以多胜敌者，必将以殄灭为期，而不再举，其机在多。”意思是：以兵力众多战胜敌人时，一定要以全歼敌人为目的，而不再次兴师动众，其关键问题就在于集中优势兵力。

集中兵力是战胜敌人的根本章法。古今中外的著名军事家，大都是善于集中兵力的大师。拿破仑一生指挥了大约 60 个战役，绝大多数是采取了集中兵力攻其一翼，首先破坏对方稳定性的拿手戏。

集中兵力说起来容易，做起来难。军事指挥员都懂得集中使用兵力是战胜敌人的好办法。然而很多人在实践中做不到，主要原因在于为复杂的战场环境所迷惑，以致冲淡了集中兵力的意识，找不到集中兵力的方法，陷入不能自拔的应付主义。因此，指挥员要保持集中兵力的自主权，必须保持在复杂的环境中独立自主地组织和使用兵力的主动权。

韩信将兵，多多益善，是说韩信善于集中大的兵力打大仗，不是说兵力集中得越多越好，兵力集中的数量，要视敌我双方投入交战的兵力兵器对此，根据战场容量和作战企图而定，特别在现代高技术战争中，一味强调大规模地集中兵力，反而容易遭到敌人的大规模杀伤。

集中兵力的方法。在企业管理上同样是十分重要的。成都飞机公司在军转民时。开始没有经验，盲目地生产了很多产品，甚至连鸟笼子都生产过，960 个产品项目的总产值不及过去的 4%。公司的优势在航空，后来以航空力核心调整产品结构，集中力量发展民用于线客机，为麦道公司制造了飞机机头，成功地进入了国际高新科技市场。成都飞机公司正再接再厉，为国产干线客机早日翱翔蓝天而奋斗。

兵家关于集中兵力的理论与实践，在现代管理中有许多新的引申，强调抓重点就是其内容之一。

一些管理学家认为，高明的决策者并非是万能的。并不能看清一切，他无非是善于抓住重点罢了。

最弱的人，集中精力于单一目标，也能有所成就；反之，最强的人，分心于大多事务，可能一无所成。

怒战

【原文】

凡与敌战，须激励士卒，使忿怒而后出战。法曰：杀敌者，怒也。

汉，光武建武四年，诏将军王霸、马武讨周建于垂惠。苏茂将军四千余救建。先遣精骑遮击马武军粮，武往救之，建于城中出兵夹击武。武恃霸援，战不甚力，为茂、建所败，过霸营大呼求救。霸曰：“ 贼兵势盛，出必两败，努力而已。 ”乃闭营坚壁，军吏皆争之。霸曰：“ 茂兵精锐众多，吾吏士必恐，而吾与相持，两军不一，败道也。今闭营坚守，示不相援，彼必乘势轻进。武恨无救，则其战当自倍。如此，茂众疲劳。吾乘其敝，乃可克也。 ”茂、建果悉兵出攻武，合战良久。霸军中壮士数千人，断发请战。乃开营大出，精骑袭其后，茂、建前后受敌，遂败走之。

【译文】

凡与敌人作战，必须激励官兵，使他们愤怒后再出战。兵法说：拼死杀敌的人，是因为愤怒所致。

东汉光武帝建武元年（公元 25 年），刘秀诏令将军王霸和马武到垂惠（今山东江苏交界处）讨伐周建，苏茂带领四千余人增援周建。苏茂派遣精锐骑兵阻击马武的军粮，马武前去救援时，周建又从城里出兵夹攻马武，马武依仗着有王霸援助，交战时不甚用力，结果被苏茂和周建军队打败，经过王霸营寨时大声呼救。王霸对马武说：“ 敌人势力强盛，我们出来必定一同失败，你努力作战就行了。 ”王霸闭门坚壁，部下官兵却都争着出战。王霸说：“ 苏茂军队精锐众多，我们出战，官兵必然恐慌，我们与苏茂对阵，我们两支军队就不统一，就只能失败。现在我们闭门坚守，表示我不去援救，苏茂必然用骑兵乘势快进；马武恨我不援救他，也就会加倍奋战。这样苏茂的军队一定会疲劳。我乘他疲备时再发动攻击，就可以克敌制胜。 ”苏茂和周建果然出动全部兵力进攻马武，交战很长时间还没有攻下，王霸军中的壮士几千人割发请求出战，王霸这才打开营门出战，用精锐的骑兵偷袭敌后部。苏茂、周建前后受敌，终于失败逃走了。

气战

【原文】

夫将之所以战者，兵也；兵之所以战者，气也；气之所以盛者，鼓也；鼓能作士卒之气，则不可太频，太频则气易衰；不可太远，太远则力易竭。须度敌人之至六七十步之内，乃可以鼓。彼衰我盛，败之必矣。法曰：气实则斗，气夺则走。

春秋，齐师伐鲁①，庄公②将战，曹刿③请从，公与之同乘，战于长勺。公将鼓之，刿曰：“ 未可。 ”齐人三鼓。刿曰：”可矣。“ 鼓之，齐师败绩。公问其故，判对曰：“ 夫战，勇气也。一鼓作气，再而衰，三而竭。彼竭我

盈，是以败之。”

【注释】

①齐师伐鲁：齐国出兵进攻鲁国，指周庄王十三年（公元前 684 年）的齐鲁长勺之战。齐、鲁皆为周代诸侯国。

②庄公：鲁庄公，鲁国国君，鲁桓公之子，在位 13 年。

③曹刿：即曹沫，春秋时鲁国武士。庄公十年（公元前 684 年），随军战于长勺，献策胜齐。长勺之战成为中国历史上以弱胜强的有名战例。

【译文】

将帅之所以能指挥作战，是因为有士兵；士兵之所以能战斗，是因为有士气；士气之所以旺盛，是因为有战鼓。擂击战鼓能振作士气，但击鼓不能大频繁，太频繁了则容易使士气衰落；击鼓时也不要距离敌人太远，太远则力气容易耗尽。必须估计在距敌六七十步远时，才可击鼓，命令士兵进行战斗。敌人士气衰落，我军士气旺盛，打败敌人是必然的了。兵法说：士气饱满就战斗，士气衰落就撤退。

春秋时代，齐国出兵进攻鲁国，鲁庄公准备迎战，曹刿请求跟随庄公出战，庄公和他同乘一辆战车。指挥鲁军与齐军战于长勺（今山东莱芜东北）。庄公准备击鼓进攻。曹刿说：“ 现在还不行。 ”齐军已击鼓三次，曹判说：“ 可以击鼓了 ”，庄公擂响了战鼓。齐军大败。庄公问曹刿为什么敌人击三遍鼓后我方才击鼓，曹刿回答说：“ 作战，靠的是勇气。头一遍鼓能振作起士气。再击一遍鼓，士气就衰落了。击第三遍鼓时士气已经完全枯竭。敌人的士气枯竭，而我军士气正旺盛，所以打败了他们。 ”

【简析】

士气在作战中是非常重要的。春秋时的《吕氏春秋》中曾说过：军队没有长久不变的勇敢，也没有长久不变的怯懦。士气旺盛实力就坚强，实力坚强就勇敢；士气低落实力就虚弱，实力虚弱就怯懦。

“ 胜在得威，败在失气 ”（《淮南子》）。古人把“ 激人之心，励士之气 ”作为军事斗争中的一项重要工作。多取小胜可以有效地激发部属的士气。处于长久相持中的弱者，容易产生疑虑和畏难情绪，如果不及时加以消除。则会影响士气，进而使战斗力减弱。所以，就要不失时机地针对部属暴露的思想问题，进行思想发动，宣传鼓动，打消议虑，坚定信心，克服畏难情绪。在经济领域，当企业受到市场的冲击处于困境时，职工们不可避免地会出现这样或那样的一些想法，以致影响到工作的积极性，对企业的经营产生阻碍。管理者应注意在不间断地激励士气过程中，坚持正确导向，坚持多做集体活动，坚持说服为主，使全体人员保持旺盛斗志，积极主动地完成企业下达的各项任务。

任何事物的长与短都是相对的。处于相持之中的弱者，并非无长处可发扬。在一定范围内、一定条件下，显示一下弱者的优势，对于弱者鼓舞士气、增强信心是大有稗益的。美国 IBM 公司在世界计算机行业可谓屈指可数了，

尽管以其强大的势力，时刻威胁着一些较小的公司。但这些较小的公司，并没有气馁，而是面对强大的对手，发挥己长，与之抗衡。在 70 年代，美国数据公司并不大，但它依靠自己的超大型计算机，使该公司发展成为一家重要的计算机公司。该公司集中了它有限资源的绝大部分来支持公司的技术天才西摩 ·克雷研制高度复杂的 6600 型计算机。这是当时世界上最大、能力最强、最尖端的计算机。在鼓舞士气的同时，针对 IBM 公司提供专供科研用的大型中央处理机不能满足用户需要的弱项，选中该产品为主攻目标，用以打击 IBM 公司在这一市场中的竞争力。该公司小心谨慎地发挥自己设计的强项，弥补自己资金不足、销售能力较差等弱点，还不断联合一些小公司，为其提供外部设备、专业信用、非主要软件等，最终取得了成功，在专供科研用的大型中央处理机上占用率超过了 IBM。紧接着，该公司又充分利用 6600 型机的成功带来的剩余资源，在 IBM 的庞大产品系列中寻找另一个相对弱点，发挥特长，展开新的战略攻势。

所以，鼓舞士气是十分必要的。

逐战

【原文】

凡追奔逐北，须审其伪。其旗齐鼓应，号令如一，纷纷纭纭，虽退走，非败也，必有奇也，当须应之。若旗参差而不齐，鼓大小而不应，号令喧嚣而不一，此真败却也，可以力逐。法曰：凡从勿怠，敌人或止于路，则虑之。

唐武德元年，太宗征薛仁杲①，其将宗罗睺拒之。破于浅水原，太宗帅骑追之，直趋高墌，围之。仁杲将多临阵来降。复还取马，太宗纵遣之。须臾，各乘马至。太宗具知仁杲虚实，乃进兵合围。纵辩士喻以祸福，仁杲遂降。诸将皆贺。因问曰：“大王破敌，乃舍步兵，又无攻具，径薄城下，咸疑不克，而卒下之何也？”太宗曰：“此权道也，且罗睺所将，皆陇外人，吾虽破之，然斩获不多。若缓之，则皆入城，仁杲收而抚之，未易克也。追之，则兵散陇外，高墌自虚。仁杲破胆，不暇为谋，所以惧而降也。”【注释】

①太宗征薛仁杲：薛仁杲，陇西金城府（今兰州市西）人。其父薛举于隋末在陇西一带割据，称西秦霸王，薛举死后，薛仁杲继立。李世民打败薛仁杲。在今天水至陇西一带。

【译文】

凡追击败敌，必须明察真假。如果逃敌旌旗整齐，鼓声响应，号令统一，虽然散散乱乱地退去，也不是真正被打败，一定是有奇兵，必须慎重对待。如果旌旗东倒西歪不整齐，鼓声时大时小不协调，号令不统一，这是真正的失败才导致退却，可奋力追赶。兵法说：凡追击敌人不能懈怠，敌人如果在退路走走停停。就要慎重考虑。

唐武德元年，太宗李世民征讨薛仁杲，仁杲将领宗罗睺前去抵抗，唐军在浅水原打败罗睺，太宗率领骑兵追击，一直追到高墌，将其包围。薛仁杲的很多将领临皱投降，降后又要求回去牵取马匹，太宗一律让他们回去。不一会儿，他们又都骑着马来了。太宗因此详细了解了仁杲的虚实，便进兵予以包围。唐军派遣许多能言善辩之人到薛营，用祸福利弊之类的言语劝说，仁杲终于投降了。诸将都向太宗祝贺，并问太宗说：“大王在破敌时，丢了步兵，又没有攻城的武器，却一直攻到城下；大家都说您不能攻克，而您却终于攻下来了，这是为什么呢？”太宗说：“这是依赖天道啊！况且，宗罗睺所带的兵，都是陇外人，我们虽然打败他，但杀死和俘虏的不多，我后面的行动如果慢了，败兵就都逃回城里去了；薛仁杲如果收留和慰抚他们，我就不易攻下此城了。我紧急追赶，败兵全溃散到陇外，高墌自然就空虚了。薛仁杲被吓破了胆，没有机会考虑计谋，因此投降了。”

归战

【原文】

凡与敌相攻，若敌无故退归，必须审察，果力疲粮竭，可选轻锐蹑之。若是归师，则不可遏也。法曰：归师勿遏。

汉献帝建安三年，曹操围张绣①于穰。刘表②遣兵救之。绣欲安众守险，以绝军后。操军不得进，前后受，敌，夜乃凿险伪遁，伏兵以待。绣悉兵来追，操纵奇兵夹攻，大败之。谓荀彧③曰：“虏遏我归师，而与吾死地④战，吾是以胜矣。”

【注释】

①张绣：三国武威祖厉（今甘肃省靖远西南）人，董卓部将张济之子，张济死后，他继领其军，屯兵宛城（今河南省南阳）。建安二年（公元 107 年）正月投降曹操，不久又叛离反袭曹军，被曹军打败。建安三年，曹操征袁绍时，他再度降曹。

②刘表：汉末山阳高平（山东鱼台东北）人。东汉末年军阀混战时割据荆州（湖南、湖北），不图进取，力求自保。建安十三年病死，子琮继任荆州牧，赤壁之战前投降曹操。

③荀彧：曹操谋士。颖川颖阴（今河南许昌）人，字文若。初附袁绍，后归曹操，曾任尚书令，参与军国大事。后因反对曹操称魏公而失宠，被迫自杀。

④死地：古代军事术语。《孙子兵法·九地篇》说：“疾战则存，不疾战则亡者，为死地。”即拼死战斗就能生存，不拼死战斗就被消灭的地区。

【译文】

凡与敌人交战，如果敌人没有任何明显的原因而退走，必须分析侦察清

楚，如果真是因为力竭粮尽而退，就可派轻锐部队追击。如果是撤退回国的军队，则不能去阻截。兵法说：对撤退回国的敌军不要去拦截阻击。

汉献帝建安三年（108 年），曹操率兵包围张绣于穰城（今河南邓县）。刘表派兵前去救授，张绣屯兵于安众（今河南省邓县东北），凭险固守，企图断绝曹军后退之路。曹操的部队无法前进，前后受敌，于是趁夜凿险开道，假装逃跑，暗中却设下埋伏等待张绣人伏。张绣率领全部兵力追击，曹操指挥埋伏好的奇兵前后夹击，大败张绣的军队。曹操对荀彧说：“ 敌人阻截我撤退归国的部队，并与我军在‘ 死地 ’交战，我军就是因此而取胜的。 ”

不战

【原文】

凡战，若敌众我寡，敌强我弱，兵势不利；或远来，粮饷不绝，皆不可与战。宜坚壁持久敝之，则敌可破。法曰：不战在我。

唐武德中，太宗率兵渡河东讨刘武周①。江夏王李道宗，时年十七，从军，与太宗登玉壁城观贼阵。顾谓道宗曰：“ 贼恃其众，来邀我战，汝谓何如？ ”对曰：“ 群贼锋不可当，易以计屈，难以力争。今深沟高垒，以挫其锋。乌合之徒，莫能持久，粮运将竭，当自离散，可不战而擒也。 ”太宗曰：“ 汝见识与我相合。 ”果后食尽，夜遁。追入介州，一战败之。

【注释】

①刘武周：原为隋朝王仁恭部将，后杀王仁恭，在令太原、介休一带割据。李世民讨刘武周，为 619 至 620 年事。刘武周失败后，出奔突厥。后拟从突厥逃归马邑，事泄被杀。【译文】

凡是作战，如果敌众我寡，敌强我弱，作战形势不利于我；或者敌军远道而来，粮食尚未断绝，都不能交战，宜于坚壁持久防守，以等待敌军疲惫。这样敌军就可以被打败。兵法说：决定不战，主动权在我方。

唐武德年间，太宗李世民率军东渡黄河，讨代刘武周。江夏王李道宗当时 17 岁，也在军中，跟随太宗登上玉壁城观察敌阵。太宗回头看了看道宗说：“ 敌人仗恃人多，来迫我交战，你说该怎么办？ ”道宗回答说：“ 敌众初来，锐不可挡，用计可以使他屈服，用力难以与他争胜。我应深沟高垒，以此挫败他的锐气。敌军乌合之众，一定不能持久，粮食供给也会很快枯竭，那时他使会自行离散，就可以不战而擒获他。 ”太宗说：“ 你的看法与我相同。 ”后来，刘军果然粮尽乘夜逃走。太宗追到介州，一战就打败了敌人。

【简析】

当两军相遇，战斗在即，双方都不敢先进攻时，奥妙在于做充分准备后发装人，这种办法叫作相持。相持的人，见合宜之机就进攻，视其破绽而行动，犹如箭在弦上，引而不发。

如果敌人首先占据有利地形来进攻时，不可与它交战，应该坚壁防守、观察战局发展变化，时间一长，敌人的精神就懈怠了。占据有利地形的一方，往往把地形当成可靠的保证，时间一长就会松懈，所以可以耐心等待，乘敌懈怠再反击它。

历史上有关的正反两方的战例都很多。唐武德年间，季靖随河间王李孝恭讨伐萧铣，部队至清江击败了萧铣的部队，于是遣将乘胜进入北山，萧铣发动全部兵力拒守。李孝恭准备发动进攻，李靖劝阻说：“ 楚军轻捎，难与争锋。现在敌方新失荆门，他全力以赴是为了挽救败局，其势必不能持久。只要一天不战，敌方势必分作两部：以轻锐兵力用来抵抗，赢弱兵力必然退回自守，那时他的态势会更显得薄弱，再进击，一定可以取胜。 ”李孝恭不听，派李靖留守，亲自率锐师水战，结果战败逃奔南岸。

公元 396 年，魏道武帝拓跋硅亲自领兵征讨后燕的邺城。后燕的范阳王慕容德，派南安王慕容青等，乘夜色攻击了邺城下的魂军前锋，获胜，魏军退屯新城，慕容青等要求追击敌人。别驾韩 进谏说：古人先筹划而后出战。魏军不可攻有四个原因：第一，魏军远来，野战、速战有利；第二，魏军深入我国都附近，已置自己于死地，急战会迫敌与我决一死战：第三，魏军前锋部队刚被打败，后方部队必定加强防守，寻机报复；第四，在力量对比上，敌众我寡。我方不宜出战原因有三个：第一，在自己的国土上作战，士卒无心决战；第二，马上行动不能获胜的话，官兵士气难免动摇：第三，防御工事没修好，准备不周。现在魏军没有粮草辎重，不如采取深沟高垒，以逸待劳的办法，持久等待其士情气衰。慕容德采纳了韩 的建议，召回了慕容青等人。

由上面的实例可以看出：中国古代兵家都十分重视“ 与之持久，以待其衰 ”的作战原则，他们都主张必要时积极地与对方长时间相持，以待其衰弱懈总而击之。

必战

【原文】

凡兴师深入敌境，若彼坚壁不与我战，欲老我师，当分兵攻其军，捣其巢穴，截其归路，断其粮草，彼必不得已而须战。我以锐卒击之，可败。法曰：我欲战，敌虽深沟高垒，不得不与我战者，攻其所必救也。

三国，魏明帝景初三年，召司马懿于长安，使将兵往辽东讨公孙渊①。帝曰：“ 四千里征战，虽云用骑，亦当任力，不当计要，后费也。度渊以何计得策？ ”懿曰：“ 弃城预走，上策也；守辽东拒大军，其次也；坐守襄城，此成擒耳。 ”曰：“ 三者何出？ ”懿曰：“ 惟明君，能量彼量我，预有所弃，此非渊所及也。 ”曰：“ 往还几日？ ”对曰：“ 往百日，还百日，攻百日，以六十日为休息，一年足矣。 ”遂进军。渊遣将帅步骑数万，屯辽隧，围堑二十余里。诸将欲击之，懿曰：“ 此欲以老吾兵，攻之，正堕其计，此王邑所以耻过昆阳②也。彼大众在此，巢穴空虚，直抵襄平，出其不意，破之必矣。 ”乃多张旗帜，欲出其南，贼尽锐赴之。懿潜弃贼，直趋襄平。贼将战败，懿围襄平。诸将请攻之，懿不听。陈珪曰：“ 昔攻上庸，旬日之半，破

坚城，斩孟达；今远来，而更安缓，愚且惑之。”懿曰：“达众少，而食支一年；渊军四倍于达，而粮不淹月。以一月图一年，安可不速？以四击一，纵今失半而走，犹当为之，是以不计死伤而计粮也。今贼众我寡，贼饥我饱，而雨水乃尔，攻其不设，促之何为？自发京师，不忧贼守，但忧贼走。今贼粮垂尽，而围落未合；掠其牛马，抄其樵采，此故驱之走也。夫兵者诡道，善因事变。贼凭众恃雨，故虽饥困，不肯束手，当示无能以安之。若求小利而惊之，非计也。”即而雨霁，造攻具攻之，矢石如雨。渊粮尽窘，急人相食，乃使其将王建、柳甫请降，懿斩之渊突围而走，懿复追及大梁水上，杀之，遂平辽地。

【注释】

①公孙渊：辽东太守公孙康子。其父曾斩杀袁尚、袁熙首级献给曹操。公孙渊于魏明帝时自立称燕王。

②王邑耻过昆阳：王莽将领王邑，率兵 42 万进攻刘秀，部将严尤曾建议放弃昆阳，直攻宛城；王邑说：“遏城不拔，如何示威？”结果在昆阳被刘秀惨败。

【译文】

凡兴兵深入敌人境内，敌军如果坚守不与我交战，想拖垮我军，就应当分兵进攻敌军，捣毁他的巢穴，切断他的退路，断绝他的粮草。这样，敌军就不得不与我交战。这时，我用精锐兵士进攻，就可以打败敌军。兵法说：如果我军想战，敌人虽然深沟高垒，但攻击他必须救援的地方。敌人就不得不离开阵地与我交战。

三国时期，魏景初三年（239 年），明帝召司马懿到长安，派他率兵往辽东（今辽宁沈阳以南地区）讨伐公孙渊。明帝说：“遥遥 4000 里路程的征战，虽说是用骑兵，也要费很大力气，也需妥当的计谋和后方的费用。你看公孙渊对此使用什么计策才比较得当呢？”司马懿回答：“公孙渊如果弃城先逃，这是上策；拒守辽东，抗拒我大军，这是中策；坐着不动防守襄平城（今辽阳市），这就会被我擒获。”明帝问：“三种计策中，公孙渊会使用哪一种呢？”司马懿回答说：“只有明晓事理的人，才能正确估量敌人和自己，事先有所放弃，而这不是公孙渊所能做到的。”明帝问：“往返需要多长时间呢？”司马懿回答说：“去用 100 天，回用 100 天，攻战用 100 天，用 60 天休息，一年足够了。”司马懿遂进军辽东。公孙渊派大将率步兵和骑兵几万人，驻扎在辽隧（今鞍山市西辽河上），开挖堑壕二十多里长。魏军将领都想进攻，司马懿说：“这时想拖垮我军。攻他，就正好中了他的计，像王邑耻于放过昆阳一样。敌军大部分在这里，巢穴里必然空虚，我现在直接奔襄平，出其不意，必然能攻破城池。”于是，魏军广张旗帜，做出要进攻辽隧以南的样子，敌精锐部队全部奔往那里去了。司马懿偷偷避开了敌人，径直奔向襄平。城外敌将被打败后，司马懿便包围了襄平。各将领请求攻城，司马懿不听。陈珪说：“过去您进攻上庸（今湖北竹山西）时，10 天之内打破城池，斩杀孟达；现在从这么远地方来，反而却安安稳稳的，在下智愚，确实疑惑呢！”司马懿说：“孟达兵少，而粮食可以支持一年；公孙渊兵力

是孟达的四倍，但粮食支持不了一个月。用一个月的时间进攻能支持一年的敌人，怎么能不速战呢？如果是以四击一，即使现在损失一半而能战胜，我也会进攻的。因此不是计算死伤，而是在计算粮食。现在，敌众我寡，敌饥我饱，雨水这么大，我如进攻他不设防的地方，会促使他增加防备，这有什么好处呢？自打京城出发，我就不担心敌人防守，只担心敌人逃走，现在敌人粮食已尽，但我们的包围圈还未合上，如果抢夺他的牛马，拦截他砍柴的樵夫，这就是故意驱使他逃走。用兵，是一种诡诈的道理，全凭具体事情的变化而变化。敌凭着兵卒众多，依赖着雨水，虽然饥饿困倦，但仍不会束手投降。所以，我应该显示出不能攻克的样子，这样暂时稳住他。如果为了小利而惊动他，这不是好计谋。”不久，雨停了，魏军赶快打造攻城战具。攻城时，箭和石头像雨一样飞向城里。公孙渊粮食已尽，陷入窘境，危急中恨不得人吃人，便派将军王建和柳甫去魏营请求投降。司马懿杀了这两人。公孙渊突围而逃。司马懿又追到大梁水（今太子河）上，斩了公孙渊，终于平定了辽东地方。

避战

【原文】

凡战强敌，初来气锐，我之势弱，难以相持，且当避之。伺其疲惫而击之，则胜。法曰：避其锐气，击其惰归。

汉灵帝中平六年，凉州贼王国围陈仓，以皇甫嵩讨之。董卓请速进，嵩曰：“百战百胜，不如不战而屈之。是以善用兵者，先为不可胜，以待敌之可胜。陈仓虽小城，固有备未易拔。王国强攻陈仓不下，其众必疲，疲而击之，全胜之道也。”围攻之，终不下，其众疲惫解去，嵩率兵追击之。卓曰：“穷寇勿追，归师勿遏。”嵩曰：“不然。”乃独追击，而破之，卓由是有惭色。

【译文】

如果敌军强大，又是初来气盛，而我力小势弱，难以与敌争锋时，就应当暂时避开敌人。等敌人疲惫以后我再发动攻击，就可以胜利。兵法说：避开敌之锐气，等待敌人士气懈怠衰落时攻击之。

东汉灵帝中平六年（189 年），凉州王国包围了陈仓（今宝鸡市以东）。灵帝用皇甫嵩为将前去讨伐。董卓请求迅速进攻，皇甫嵩说：“百战百胜，不如不战就能使敌人屈服高明。所以善于用兵的人，先要作出不能战胜敌人的样子，以等待战胜敌人的机会。陈仓虽然是一个小城，但原来就已有设防，敌未必就能容易攻破。王国强攻不下，部队必然疲劳，等他疲劳时再攻击他，这是取得彻底胜利的办法。”王国围攻陈仓，始终没有攻下，部众疲惫，只好撤去。皇甫嵩率军追击。董卓说：“对穷寇不能追击，对回归的部队不能阻止。”皇甫嵩说：“不能那样。”便独自追击，打败了王国。董卓因此而有惭愧之色。

围战

【原文】

凡围战之道，围其四面，须开一角，以示生路。使敌战不坚，贼城可拔，军可破，法曰：围师必缺。

汉末，魏曹操围壶关①，攻之不拔。操曰：“ 城拔皆坑之。 ”连日不下，曹仁言于曹操曰：“ 围城必示活门，所以开其生路也。今公告之必坑，使人人自为死。且城固而粮多，攻之则士卒伤，守之则延日久。今顿兵坚城下，攻必死之敌，非良策也。 ”操从之，乃拔其城。

【注释】

①曹操围壶关：袁绍的甥高干于建安十年在邺城降曹，但随后又叛守壶关（今山西黎城东北太行山口）。曹操于建安十一年，率军围攻壶关。

【译文】

凡围攻敌人的办法，应包围他的四面，还须放开一角，以表示给敌人活路，使他作战不坚决。这样，就可以攻克敌城，打败敌军。兵法说：包围敌军必须要虚留缺口。

东汉末，魏王曹操包围了壶关，攻打不下。曹操说：“ 城破之后，要把城里的人全活埋掉。 ”这样连续多日仍攻不下。曹仁（曹操堂弟）对曹操说：“ 围城一定要留个活门，这样才使敌人有生的希望。现在您告诉敌人要活埋他们，这样敌军人人都要死战。况且这座城池很坚固，粮食也很丰厚。我军如攻打，官兵伤亡必然很重；包围着不打，时间又拖得太久。现在把军队驻扎在坚固的城下，进攻抱着必死之心的敌人，不是好办法。 ”曹操听从了曹仁的话，才攻下壶关。

卷九

声战

【原文】

凡战，所谓声者，张虚声也。声东而击西，声彼而击此，使敌人不知其所备。则我所攻者，乃敌人所不守也。法曰：善攻人者，敌不知其所守。

后汉，建武五年，耿弇与张步相拒。步使其弟蓝将精兵二万守西安，诸郡太守合万余人守临淄，相去四十余里。弇进兵画中，居二城之间，视西安城小而坚，且蓝兵又精；临淄虽大，而易攻，乃敕诸将会，俟五日攻西安。蓝闻之日夜为备。至期，弇敕诸将夜半皆蓐食，会明，至临淄。护军荀梁等争之，以为宜速攻西安。曰：“西安闻吾欲攻之，日夜备守。临淄出其不意，至必惊扰，攻之，则一日可拔。拔临淄，则西安弧。张蓝与步阻绝，必自亡去，所谓击一而得二者也。若攻西安，卒不下，顿兵坚城，死伤必多。纵能拔之，蓝帅兵奔还临淄，并兵合势，观人虚实。吾深入敌地，后无转输，旬月之间，不战而困。诸君之言，未见其宜。”遂攻临淄，半日拔之，入据其城，张蓝闻之，果将兵亡去。

【译文】

凡攻战，所谓声，就是虚张声势，即声东击西，声南击北，使敌人不知道应在哪里设防。这样，我所进攻的地方，才是敌人不防守的地方。兵法说：善于进攻的人，使敌人不知道怎样防守。

东汉建武五年，光武帝大将耿弇讨伐张步。张步派遣他的弟弟张蓝带精兵二万人防守西安（今山东省桓台县东），而自己集合各郡守军一万人守临淄（今属山东）。西安、临淄两地相隔四十多里路。耿弇进军至画中，位于两城中间。他看西安城虽小但防守很坚固，而张蓝所带的兵又很精锐；临淄城虽大却容易攻下来，便命令各将领集合，扬言五天后攻打西安。张蓝听到这个消息后日夜加紧防备。五天后，耿弇命令各将领半夜起床吃饭，天刚明就奔往临淄。护军荀梁等人争辩说应该尽快攻打西安，耿弇说：“西安守军听说我们要进攻西安，日夜增加防守；而我们攻打临淄却出其不意，我军到那里敌人必然惊慌，攻打临淄，一天就可以打破。破了临淄，西安就弧立了。张蓝与张步隔绝，张蓝必然会自己逃走。这是打一个而能得到两个的事情。如果攻西安，最终还是打不下的话，把军队放在坚固设防的城池下，死伤必然很重；即使打下来，张蓝也会带兵逃回临淄，合兵一处，势力大增，就会有乘势攻打我军的机会。我军深入敌境，后面又缺乏援助，最多一个月，不战就困死了。你们所说的，我觉得没有什么合适的地方。”耿弇于是夫攻打临淄，半天就打破了城池，进驻到城里。张蓝听到这个消息，果然带兵跑走了。

【简析】

运用谋略来控制形势的发展变化，先用声威而后才用实力，这也是古代兵家常用之策。

明朝庄应会在《武经要略》中指出：以前人们所言善于用兵的人，不等出军布阵就能取得胜利；善于布阵的人，不待进行战斗就可决定胜负。这话是说战前要用谋略控制形势发展变化，先用声势相威胁，后以实力做较量。兵书《军志》上说得很明确，先打破敌人的意志和企图，不等两军接触，交兵接刃，胜负的形势就早已摆在我们面前了。

对于“先声”的作用，清朝揭暄在《兵法百言·法部·张》中说得更明确了。他说：“显示己方的威力来震撼敌人，这是常用的方法。……长自己的威风，灭敌人的志气，出奇制胜，这就是以虚张声势来收到实际的效用，也是军队居于劣势地位时运用的一种好方法。”揭暄进一步论述说：“惊吓敌人并多次引起敌人内部骚动，这是虚张声势的办法。……示声似光涌的潮水，又像水由高处向下奔腾咆哮，受到震惊的敌人惊慌失措，自相撞击践踏，而最后被消灭，这就像凛冽的寒风横扫落叶一样。”

从现代管理的角度来看，所谓“先声”，则是充分运用各种宣传方式和宣传媒介，事先造成一种有利的声势和树立起一种美好的形象。

日本丰田汽车公司 60 年代初推出新型机冠型小轿车时，失败得很惨，被代销商们斥为“废物”。面临这种绝境，丰田公司决定采取一种绝妙的广告手法，他们搞出了三个广告电视片构成一个系列。在第一个广告片中，一辆皇冠型小轿车飞快地驶出一个跳板，然后从这个跳板上沿水平方向飞入空中，经过 25 米的距离，落在地上。刚一着地，这辆皇冠型小轿车就若无其事地继续向前驶去。在第二十电视广告片中，一辆皇冠型小轿车被从十多米高的悬崖上推下来。这辆小汽车跌到地上接连翻滚了两三次，车顶瘪了，发动机罩也砸坏了，但电视观众随后看到的竟然是，这辆摔得面目全非的皇冠车却立即开动发动机顺顺当当地驶远了。第三个广告片描写的是皇冠小汽车分成两队，进行足球赛；电视中尽是急转弯、急刹车和快速启动的镜头。这种强大的广告宣传，收到显著的效果，消除了人们认为皇冠车不经使的看法，一举扭转了皇冠车的颓势。

尽管如此，最后须应指出：虚张声势，作为策略是可取的；但是作为实力，其作用是有限的。

和战

【原文】

凡与敌战，必先遣使约和。敌虽许诺，语言不一。因其懈怠，选锐卒以击之，其军可破。法曰：无约而请和者，谋也。

秦末，天下兵起，沛公西入武关，欲以二万人击峣关。张良曰：“秦兵尚强，未可轻视。闻其将多商贾子，利以动之则易。如愿且留壁。”先遣人益张旗帜为疑兵，而使郦生为陆贾往说秦将啗以利，秦将果欲连和。沛公欲听之，良曰：“此独其将欲叛，恐士卒不从，当因其懈击之。”沛公乃引兵击秦军，大破之。

【译文】

凡与敌交战，必须首先派遣使者议和，敌人虽然答应了某些条件，但还在犹豫；乘敌懈怠的时候，选派精锐兵卒攻击，就可以打败敌人。兵法说：敌人尚未受挫而来议和的，是另有计谋的。

秦朝末年，各地义兵兴起，沛公刘邦向西进入武关（在今河南、陕西交界处），想以二万军队进攻峣关（今霸水上游）。张良说：“ 秦军还很强大，不能轻视他们。听说其将领多是商人的子弟，用利益打动他们是比较容易的。您如果同意的话，请暂且留在山上。 ”刘邦的军队先派人广张旗帜作为疑兵，继而派遣郦生做说客，去向秦军将领讲说利害，秦军将领果然想议和。刘邦想同意议和，张良说：“ 这只是秦军将领单独反叛的求和，士兵恐怕不会听从的。应乘着他懈怠的时候发动攻击。 ”刘邦即领兵进攻，大败了秦军。

受战

【原文】

凡战，若敌众我寡，暴来围我，须相察众寡、虚实之形，不可轻易遁去，恐为尾击。当圆阵外向，受敌之围。虽有缺处，我自塞之，以坚士卒之心。四面奋击，必获其利。法曰：敌若众，则向众而受敌。

《北史》魏普泰元年，高欢讨尔朱兆①，孝武帝永熙元年春，拔邺。尔朱天光自长安，兆自晋阳，度律自洛阳，仲远自东郡，同会于邺，众二十万夹漳水而军。欢出顿紫陌，马不满三千，步兵不满三万，乃于韩陵为圆阵。连牛驴以塞归路，将士皆为必死。选精兵步骑从中出，四面击之，大破兆等。

【注释】

①高欢讨尔朱兆：高欢与尔朱兆均为北魏将领，高欢以尔朱兆家族专权为名起兵讨伐尔朱兆。

【译文】

凡攻战，如果敌以众多部队突然包围了我，就必须认真考察众寡和虚实形态，而不能轻易逃走，恐怕敌人尾追攻击我。应当将部队摆成圆阵面向外，以对付敌人的包围。即使有缺口，自己也要尽力堵住，以坚定官兵的信心。这样四面奋战，一定能得到胜利。兵法说：敌人如果众多，就要面向敌人严阵以待。

据《北史》载：北魏普泰元年（531 年），高欢讨伐尔朱兆；魏孝武帝永熙元年（532 年）春天，攻下邺。尔朱天光自长安，尔朱兆自晋阳（今太原市西南），尔朱度律自洛阳，尔朱仲远自东郡（今河南滑县）领兵会集于邺。尔朱氏部众 20 万沿漳河西岸驻扎。高欢出邺城驻扎紫陌，当时骑兵不满 3000，步兵不足 3 万。他便在韩陵山下设一圆阵，将牛和驴连接起来以堵塞退路。将领和军士都做好了必死的准备。高欢选择精锐步兵和骑兵从圆阵中

杀出，四面冲杀，终于大败了尔朱兆。

降战

【原文】

凡战，若敌人来降，必要察其真伪。远明斥堠①，日夜设备，不可怠忽。严令偏裨②，整兵以待之，则胜，不然则败。法曰：受降如受敌。

后汉建安二年，曹操讨张绣于宛，降之。既而悔恨复叛，袭击曹操军，杀曹操长吏及子昂③，操中流矢，师还舞阴。绣将骑来，操击破之。绣奔穰，与刘表合。操谓诸将曰：“吾降绣，失在不便取质，以致于此，诸将观之，自今以后不复败也。”

【注释】

①斥堠：侦察，此处指侦察人员。
②偏裨：偏将、裨将，皆为副将。
③长吏：旧时称地位较高的官员。
昂：曹昂，曹操长子。

【译文】

在战争中，如果敌人前来投降，一定要考察其是真降，还是假降。应尽早派出侦察人员，日夜戒备，不可松懈疏忽。要严令部将整顿好部队，严阵以待，这样就能取胜，否则就会失败。兵法说：接受敌人投降，如接受敌人挑战一样。

东汉建安二年（公元 197 年），曹操征讨张绣于宛城，张绣率众降曹，不久又反悔而叛曹，袭击曹军，杀死曹操的部将及长子曹昂，曹操也中了乱箭，于是曹操的部队退到舞阴。张绣率领骑兵追来，曹操打败了他。张绣往穰投奔刘表。曹操对诸将说：“我接受张绣投降，失之于没有从他那里提取人质，以致于出现了现在的情况。诸位看吧，从今以后，我不会再遭这样的失败了。”

天战

【原文】

凡欲兴师动众，伐罪吊民，必任天时，君暗政乱，兵骄民困，放逐贤人，诛杀无辜，旱蝗水雹，敌国有此举，兵攻之，无有不胜，法曰：顺天时而制征讨。

北齐，后主纬，隆化元年，擢用邪佞。陆令萱、和士开、韩长鸾等，宰制天下，陈德言、何洪玠等参预机权，各领亲党，升擢非次。官由财进，狱

以赂成。乱政害人，遂致旱蝗水潦，寇盗并起。又猜嫌诸王，皆无罪受损。丞相斛律光及弟荆山公羡，并无罪受诛。甫形复溺之

萌，俄见土崩之势，周武帝乘此一举而灭之。

【译文】

凡想兴师动众，为民征伐，必须根据天时即时机。敌国国君如果昏庸，政治混乱，军队骄横，百姓饥苦，贤人被放逐，无辜的人遭诛杀，旱、蝗、水、雹等灾害不断发生，这时发兵攻打，没有不胜利的。兵法说：顺应天时而进行征讨。

南北朝北齐隆化元年（公元 576 年）时，后主高纬提拔使用邪佞之人，陆令萱、和士开、韩长鸾等宰割天下，陈德言、何洪玠等参加谋政，他们各自拥有亲朋和党徒，对这些人的提拔一步登天，官是靠钱财晋升的，诉讼是由贿赂来定案的，政治混乱，人民遭殃，以致于旱、蝗、水灾同时发生，敌寇盗贼并起。后主又怀疑各王族，使他们无罪受害。丞相斛律光及其弟荆山公斛律羡同时无罪被杀。刚刚出现了走向复灭的萌芽，不久就显现了彻底崩溃的形势，北周武帝便乘机一举灭亡了北齐。

人战

【原文】

凡战，所谓天官者，系人事而破妖祥也。行军之际，或枭集牙旗，或杯酒变血，或麾竿毁折，惟主将决之。若以顺讨逆，直逆以伐曲，以贤击愚，皆无疑也。法曰：禁邪去疑，至死无所之。

唐，武德六年，辅公祏反①，诏赵郡王李孝恭等讨之。将发，与将士晏集，命取水，水变为血，在坐皆失色。孝恭自若曰：“ 无疑，此乃公祏授首之征也。 ”饮而尽之，众心为安。先是贼将拒险邀战，孝恭坚壁不出，以奇兵绝其粮道。贼饥，夜薄李孝恭，孝恭坚卧不动。明日，以羸兵扣贼营挑战，别选骑阵以待。俄而羸却，贼追北且嚣，遇祖尚，薄战遂败。赵郡王乘胜破其别阵，辅公祏穷走，追骑生擒之。

【注释】

①辅公祏反：辅公祏原为杜伏威（隋末农民起义领袖，后降唐）部将。杜伏威降唐后，他乘杜到长安的机会，自称宋帝。【译文】

凡攻战，所说的天官天命等，都是由于当事人能够除妖立祥之类的言语形成的。行军之前，和祭牙门军旗时，或者杯中酒变成了血，或者旗竿折断，这些现象只有主将能够决定怎么办。如果是以忠顺讨伐叛逆，以正直对待邪曲，以贤明攻击愚蠢，自己就应该确信无疑。兵法说：禁止邪恶去掉疑惑，至死也不要改变。

唐朝武德六年，辅公祏反叛，诏令赵郡王李孝恭等去讨伐。李孝恭将要

出发，与将领晚聚，让人取水，水变成血，在坐的将领都大惊失色。李孝恭却神态自若地说：“大家不要疑惑，这乃是辅公祏献出头来的征兆。”说着把水一饮而尽，大家的心才安下来。出征以后，敌将先是据险阻挑战。李孝恭坚守不出战，用奇兵切断了敌粮道。随后，敌军饥饿，夜间来攻唐军，李孝恭又坚守不动。第二天，李孝恭派羸弱之兵到敌营门前挑战，另布列骑兵阵以阻击敌人。不一会儿，弱兵退却，敌军追赶，遭到祖尚的攻击，于是被打败。赵郡王乘胜攻破了敌人的侧阵，辅公祏穷途逃跑，孝恭的骑兵活捉了他。

难战

【原文】

凡为将之道，要在甘苦共众。如遇危险之地，不可舍众而自全，不可临难而苟免，护卫周旋，同其生死。如此，则三军之士，岂忘已哉？法曰：见危难，毋忘其众。

魏，曹操征孙权还，张辽、乐进、李典将七十余万屯合肥。操征张鲁，教与护军薛悌书，题其函曰：“敌至乃发。”俄而，权帅众围合肥，乃发此教曰：“若孙权至，张、李将军出战，乐将军守城护军，勿与战。”诸将皆疑。辽曰：“公远征在外，及敌至此，破我必矣，是以指教：及其未合，逆击之，折其盛势，以安众心，然后可守也。胜负之机，在此一举，诸君何疑。”李典意与辽同。于是，辽夜募敢从死士得八百人。椎牛享士，明日大战。平旦，辽披甲出战，先登陷阵，杀贼数十人，斩二大将，呼自名冲阵至权麾下，权大惊。众未知所以，走登高，权以长戟自守。辽叱权下，权不敢动。乃聚兵围辽数重，辽左右突围，直前急击，围解，辽将麾下数十人得出。余众呼号曰：“将军其舍我耶？”辽复入围，援出余众，权军无敢当者。自旦至日中，吴人夺气。辽修守备，众乃安心悦服。权攻合肥。旬日，城不得下，乃退。辽帅将追击，几获权。

【译文】

将帅率兵的方法，最重要的是能和部众同甘苦。如果处在危险境地时，不要丢掉部众而只顾保全自己，不能面临危难而苟且偷生；要周旋保护部下，与他们同生共死。如果能这样，全军的官兵，又怎能忘记将领呢？兵法说：遇到危难，不要忘记部众。

三国时，魏曹操征伐孙权回归，张辽、乐进、李典三人带 70 余万兵驻扎在合肥。曹操要去征讨张鲁，临行前交给护军薛悌一封信，封面上题着：“敌人到时再看。”不久，孙权率部众围攻合肥，张辽等才打开信。只见上面写着：“如果孙权来了，张、李将军出战，乐将军守城保护军营，不要出战。”诸将都疑惑不解。张辽说：“曹公在外远征，考虑到敌军到这里来会打败我们，所以指教我们：在两军没有接触前，就迎面攻击他，挫败他的锐气，以安定我军心。然后才可以防守，胜负之机，全在此举，各位又有什么不理解呢？”李典的意思也和张辽相同。于是张辽连夜选择敢死之士，共 800 人，

杀牛慰劳他们，准备第二天大战。第二天一早，张辽披甲出战，率先冲入敌皱，杀死几十个敌人，斩敌两员大将，大声呼喊着自己的名子，在敌人阵营中横冲直撞，直至孙权的指挥旗下。孙权大惊，部将还没弄清是怎么回事，就纷纷登山逃跑。孙权用长就自卫。张辽大声呵叱孙权，孙权吓得不敢行动。吴军聚兵把张辽包围了几圈。他右冲左突，一直向前猛攻，终于冲破了包围圈，张辽率部下几十人得以冲出，其众部众大声呼喊说：“ 难道将军要丢掉我们吗？ ” 张辽又杀入重围，救出其余部众，孙权军队没有人敢阻挡。从早晨杀到中午，吴军的锐气被夺尽。回城后张辽又加紧防备，部众官兵心悦诚服。孙权攻合肥，十天还没攻下，便撤退。张辽带兵追击，差一点捉住了孙权。

【简析】

孔子说：“ 其身正，不令而行；其身不正，虽令偿从。 ”（《论语 · 子路》）意思是说：“ 领导者为人表率，即使他不下命令，群众也会学着他的样子做；领导者行为不正，即使他下了命令，下面也不服从。 ”

在战场上更是如此。尉缭子也曾说过：“ 指挥作战的将领，必须把自己的模范行为作为激励、教育部下的根本措施。这样做了，他指挥部队就像心脏使用四肢一样运用自如。 ”

何谓“ 其身正 ”？平时，将帅带兵，在起居饮食上要和士兵打成一片，爱护士兵，尊重士兵，与士兵同甘共苦。军井没有挖成，将帅不说口渴；军帐没有搭好，将帅不说劳累；军灶没有做好饭，将帅不说饥饿。冬天不穿皮衣，夏天不用扇子，雨天不打伞，这是做将帅应有的礼法。这样，做将帅的与士卒同寒暑、劳苦、饥炮，三军之众必然士气高涨，听到进军的鼓声就欢欣鼓舞，听到退军的金声就心中愤怒。攻敌高城深池时，尽管敌人的箭石如雨，但士卒都能争先登城，与敌肉搏。他们并不是喜欢死且乐于受伤，而是因为将领能体谅他们的寒暑饥饱，并对他们的劳苦能做出公正的评断。

“ 其身正 ”，在危难时刻，不仅要甘苦与共，还要身先士卒。当失败之势已成，吏卒恐惧畏敌，这时只要将帅奋勇当先，众人就会变得勇敢并为其所用。

“ 桃李不言，下自成蹊 ”，榜样的力量是无穷的。我们既需要用纲领、宣言、决议，来启发、组织、调动群众，也需要领导者以自身的言行起示范、导向作用，以取得人民的充分信赖，上下一心主促进这些纲领、决议所规定目标的实现。

众所周知，管理者身居一个团体的重要位置，众人的眼里，他是群体利益、规范的代表。群体成员总是将其上司的行为作为效仿的对象。因此管理者自身的行为怎样，对一个组织的影响甚大。正如英国著名管理学家福尔克指出的那样，“ 有什么样的管理人员，就会有什么样的公司 ”。平庸的战略可能会因为具有驾驭能力、有才华、干劲强、言行一致、恪职尽责的领导者的引导有方而获得成功；完美的战略却会因领导人自身行为的误导，以致组织内各个成员仅仅是消极地行动，而遭失败。

一位高明的管理者，既重视言教，更重视身教。所谓权威，就是权力与威信的结合。在权利既定的条件下，就应下决心靠自己的行动和政绩去树立威信，密切干群关系，使群众产生信任感、亲切感，进而把精神变成巨大的

物质力量。

易战

【原文】

凡攻战之法，从易者始。敌若屯备数处，必有强弱众寡。我可远其强而攻其弱，避其众而击其寡，则无不胜。法曰：善战者，胜于易胜者也。

《北史》周武帝①伐齐之河阳，宇文弼②曰：“河阳，要冲，精兵所聚，尽力攻围，恐难得志，彼汾之曲，城小山平，攻之易拔。”武帝不纳，终无成功。

【注释】

①周武帝：宇文邕，北周皇帝。代郡武川（今内蒙古武川西）人，宇文泰第四子。武成二年（公元 560 年）登基。

②宇文弼：宇公辅，洛阳（今河南洛阳）人，北周时任内史都上士，后来任尚书左丞、礼部尚书等职。

【译文】

进攻作战的法则，应从攻打弱而容易取胜的地方开始。敌人如果分驻几处，必然有强、弱、多、少之分，我军应避开强大之敌，而攻打弱小之敌，避开兵力众多之处，而袭击兵力较少之处，就没有不打胜仗的。兵法说：善于作战的人，都是首先战胜容易战胜的敌人。

把《北史》记载：周武帝率兵攻打齐国的河阳（今河南省孟县西），宇文弼说：“河阳是齐国的军事要地，精兵聚守，我们即使全力攻打，恐怕也难达到目的，而他的汾之曲一带，地方小，山也不高，容易攻下。”周武帝不采纳他的意见，终于没有取得成功。

【简析】

凡是作战，进攻弱小而图安逸的敌人，避开强大而镇静的敌人；进攻疲劳而困倦的敌人，避开训练有素而行动快速的敌人；进攻对我畏惧的敌人，避开自身谨慎的敌人。这是自古以来用兵的法则。

凡是作战，打强点就会碰钉子，打弱点就能取得成功。硬攻强点，弱点就可以变成强点；巧取弱点，强点也会变弱。意思是说，先打弱的，弱的被打垮，强的自然就孤立了。我军得胜就会勇气百倍。敌人弧立就会陷于不利的态势。而敌人的弱点，合乎我们利用的叫作战机，从敌方表现出来的叫作空隙。如果能抓住对我有利的战机，把力量投向敌人的空隙，纵然是聪明的敌人，也必然败亡而不能继续作战了。

企业家在从事生产经营和企业竞争的过程中，同样也有个避实就虚、避难就弱的问题。企业间的竞争，是一场不宣而战的“特殊战争”，它和军事

斗争一样是你死我活的。企业家们要争夺原料基地，要争夺销售市场，斗争激烈而复杂。在市场经济的条件下，同一商品供过于求的现象屡见不鲜，生产与消费之间的矛盾日益严重。这样在产品的数量上、种类上、花色上就都有个竞争问题，特别是在销售上就更为突出。因而企业就要考虑如何发挥自己的优长，对抗其他企业的弊短，在生产和销售时都要抓住竞争对手的要害击败它，以使自己企业在竞争中获胜。

如某种产品，市场或用户有特殊需求，我具备生产条件，这时就要乘竞争对手还未涉足这里而赶快生产，乘“虚”占领市场。击市场空缺之虚，要注意钻“时间差”和“空间差”的空子。所谓“时间差”的空子，是指市场需要，竞争对手尚未反应过来，未予生产，我可乘虚而入。所谓“空间差”，是指某种商品在其它地方已成热门货，但在此地尚未热起来或没有大批货源，这时可乘虚而入，其销售势头一定见好，例如某国对一些轻工产品、小型电子产品很感兴趣，但由于国际政治原因和交通条件限制，使一些能生产这些轻工产品的国家还未能进入这个市场，而我国若有生产这些产品的能力，且与该国交通方便，便可一举占领这块市场。再如，当今中老年服装颜色单调，样式陈旧，受欢迎的衣服紧缺，而国内中老年人有一二亿之多，是个巨大的潜在市场，如果哪个服装厂能看到中老年人审美观在变化，必获万利。

离战

【原文】

凡与敌战，可密候邻国君臣交接有隙，乃遣谍者以间之，彼若猜贰，我以精兵乘之，必得所欲。法曰：亲而离战。

战国，周赧王①三十一年，燕王将乐毅②并将秦、魏、韩、赵之师伐齐，破之，■王出奔于莒。燕军闻齐王在莒，合兵攻之。楚将淖齿欲与燕将分齐地，乃执■王数其罪而诛之。齐人杀淖齿，立太子法章，因坚守莒城、即墨，以拒燕，数月不下，乐毅并围之，即墨大夫战死，城中推田单为将军。顷之，昭王薨，惠王立。初，惠王为太子时，与毅有隙。田单闻之，乃纵反间曰：“乐毅与燕新王有隙，畏诛，欲连兵于齐，齐人未附，故且缓攻即墨，以待其士。齐人惟恐他将来，即墨残矣！”燕王以为然。乃使骑劫代毅，毅遂奔赵。燕将士由是不和。单乃诈以卒为神师而祀之，列火牛阵，大破燕军。复齐七十余城，迎襄王自莒入临淄。【注释】

①周赧王：东周国王，姬姓，名延，或作诞。公元前 314～前 256 年在位。当时东周王室又分裂为两个小公国：东周公治巩（河南巩县西南），西周公治河南（王城，今河南洛阳市）。赧王寄居西周王城。周王室已成为大国奴役、掠夺的对象。赧王五十九年（前 256 年）秦灭西周。赧王卒。后七年灭东周，周亡。

②乐毅：战国时著名的军事家，魏将乐羊后裔。后因赵国内乱入燕，为上将军，佩赵相国印，总赵、楚、韩、魏、燕五国之兵伐齐。破之济西。诸侯兵罢归，他独率军攻入临淄，尽取齐宝物祭器运回燕国，封于昌国，号昌

国君。留齐五年，攻下七十余城，唯即墨、莒未服。燕惠王中田单反间计，以骑劫代乐毅。乐毅奔赵。齐以田单为将，打败燕军，收复全部失地。

【译文】

凡与敌国交战，可秘密等候其君臣办事时出现矛盾。如果有隙可乘，就派遣间谍去离间他们。他们如果互相猜疑，就乘机用精锐部队去攻击，这样一定能得到自己要想的结果，兵法说：对和睦团结的敌人就要设法离间之。

战国时期，周赧王三十一年（公元前 284 年），燕国将领乐毅同时率领燕和秦、魏、韩、赵军队讨代齐国，大破齐国军队。齐湣王出逃到莒（今属山东）。燕军听说齐王在莒，又聚兵攻莒。楚国将领淖齿想和燕将共分齐国土地，就历数湣王的罪行，将他杀了。齐国人又杀掉了淖齿，拥立太子法章（即齐襄王），并坚守莒城和即墨，抵抗燕军。燕王攻打几个月仍未攻下，乐毅便将莒和即墨包围起来。即墨大夫战死后，城中人推荐田单作了将军，不久燕昭王死了，燕惠王即位。当初惠王作太子时，与乐毅曾有矛盾。田单听到这件事，便施反间计说：“乐毅与燕王新王有矛盾，怕被杀死，想联合齐军。齐军还未归附，所以他缓攻即墨，等待齐国大夫从内部进攻。齐国人唯恐他再来攻即墨，那样即墨就完了。”燕惠王听了认为是这样的，就派骑劫替代乐毅为将领，乐毅便投奔赵国。燕国将士因此不和睦了。田单诡诈地让一个卒子装成神师，并祭祀他，布列火牛阵，大败燕军，恢复了齐国城他七十多座，将齐襄王从莒城迎接至临淄。

【简析】

《孙子兵法·计篇》中曾经指出：“用兵打仗是一种诡诈的行为。所以要设法离间那些和睦团结的敌人。在敌人相互猜疑、毫不防备的情况下，发起攻击；在敌人意想不到的情况下，采取行动。这些都是军事家们取得胜利的奥妙所在，是不可以事先具体讲明的。”

中国周代的姜太公说：“在同敌国作战时，要注意发现它的好佞之臣，等待敌人内部发生变故，以便控制、操纵敌国的人心向背。还要注意观察敌国奸臣的意向，使其成为我们的间谍。”这是谈的离间之法。

古代兵书《兵法百言·本篇·借》主张：自己力量不足，就借助敌人的力量；自己不能直接杀掉的敌人，就借助敌人的刀去杀；自己没有金钱，就借助敌人的金钱；自己没有物资，就借助敌人的物资；自己缺少军队，就借助敌人的军队；自己的智谋行不通，就借助敌人的智谋，还主张对于有的事情，不必亲自去做，可以坐享其利；自己难于做到时，可以假手于人，甚至利用这一个敌人去借用另一个敌人。或者借敌人利用我们的机会加以利用，使敌人不知不觉地为我所用，即使敌人已经发觉被我借用但又不得不为我借用，那么，这种借法就更高明了。

古代兵书的这些论述，把军事斗争中的“借”艺术讲得非常深刻而清楚。现代经济领域中高明的企业领导者对“借”的艺术运用得也十分精彩。在一次工业展览会上，有人对看守展品的一个姑娘说：“我是从某某来的，我们国家可以成为贵公司产品特别是这种产品的好市场。我可以负责推销。”姑娘回答说：“太好了，我们公司恰好打算明年生产并销售这种新产品，您把

样品拿去吧。”这位姑娘不知不觉地被别人“借”了。她把本公司的最新科研成果和商业意图告诉了竞争对手，给公司造成的损失大得难以估计。又如，某公司向美国一家银行申请贷款。这家银行的专家费尽心机也没有弄清楚那个公司的偿还能力。后来，该公司的会计师患了牙病，这家银行就通过牙医把一枚微型窃听器装进那个会计师的牙缝里。于是，会计师也不知不觉地被那家银行“借”去了。他所说的一切，都传送到了那家银行，该公司的真实情况就被那家银行弄清了，其贷款申请也随之被拒绝。该公司因未申请到借款即告破产。以上这两个例子说得是“暗借”，即古书上说的“使敌不知而终为我借”。然而，还有一种“借”法，比“暗借”更高，即“使敌既知而不得不为我借，则借法巧也”。比如，日本在发展汽车工业时，先是从西德买进转动发动机的专利，再加以研究，生产出了比西德更好的转子发动机，一举占领了欧洲市场，使西德过去生产这种产品的公司不得不停产。日本又采用同样的手法，生产了许多性能高、耗油低的小汽车，不断进入欧洲汽车市场，使欧洲的汽车生产国感到极大的威胁和气愤。他们说：“日本剽窃了我们的技术，反过来又向我们兜售商品”。

饵战

【原文】

凡战，所谓饵者，非谓兵者置于饮食，但以利诱之，皆为饵兵也。如交锋之际，或乘牛马，或委①财物，或舍辎重，切不可取之，取之必败。法曰：饵兵勿食。

汉献帝建安五年，袁绍②遣兵攻白马，操击破之。斩其将颜良，遂解白马之围，徒其民而西。绍追之军至延津南，操驻兵扎营南坡下，令骑解鞍放马。这时，白马辎重就道，诸将以为敌骑多，不如还保营。荀攸曰：“此所谓饵兵，如之何，其去之？”绍骑将文丑与刘备将五六千骑前后至。诸将曰：“可上马。”操曰：“未也。”有顷，骑至稍多。或曰：“分趋辎重。”操曰：“可矣！”乃皆上马纵击，大破之。

【注释】

①委：丢弃。

②袁绍：字本初，出身于“四世五公”大官僚世族家庭。东汉末汝南汝阳（河南商水西南）人。他与弟袁术等尽诛宦官。后来董卓至京师，废立皇帝，专擅朝政，袁绍起兵讨董卓，为关东州郡牧守推举为关东军盟主。他为政好施小惠，不识大体，多谋少断，官渡之战中被曹操全歼主力，不久病死。

【译文】

所谓饵，不是讲用兵的人把毒直接放在饮食里去。只要是用利益引诱，就都叫做饵。比如交锋的时候，或者扔掉牛马，或者抛掷财物，或者舍弃辎重，对这些都切切不可拾取，拾取就必定要失败。兵法说：对敌人的饵兵不

要理采。

东汉献帝建安五年，袁绍派兵进攻白马城（今河南滑县以东），曹操击败袁军，斩杀了袁军将领颜良，解了白马之围。曹操命令白马百姓向西转移，袁绍率军追赶。袁军到延津河南岸的时候，曹操正在南坡山下驻军扎营，让骑兵解鞍放马。当时，从白马运出来的辎重也都放在路上。曹军将领都认为敌军骑兵多，不如仍然返回保护军营。荀攸说：“ 这就是所说的饵兵，如何能走呢？ ”袁绍骑兵将领文丑和刘备一起带五六千骑兵先后赶到。曹军将领问：“ 可以上马了吧？ ”曹操说：“ 还没到时候。 ”不久，袁军骑兵到得比较多了，有人说：“ 分兵攻击他的辎重吧！ ”曹操说：“ 可以。 ”众将这才上马出击，大败了袁军。

【简析】

古人说：将欲取之，必先予之。这是得胜之道。战国时的《经法 · 称》指出：“ 天决定着寒暑，地决定着高低，人决定着获取或给予。获取与给予得当，就能被拥立为帝王；获取与给予失当，就会归于死亡。 ”在战场上，善于调动敌人的将帅，以假象迷惑敌人，敌人必会听从调动；给敌人诱饵，敌人必定会上钩。要用小利打动敌人，用伏兵待机掩击敌人。

在军事上，无不想以最直接的手段、近直的路线、最快的速度、最短的时间，达到预期的目的，但有时这种企图最易为敌人察觉，而采取对策，结果可能欲速则不达，甚至使计划失败。如果精通“ 取予之道 ”，即先予后取，以予为取，用隐蔽的手段对敌，表面看劳力费时，反而可能收到比明取、直取更好的效果。

同样的道理，在经济管理中，也应明取舍。管理不但要敢舍敢取，而且要善舍善取，务求取舍得当。

1886 年，美国亚特兰大的一名叫约翰 · 潘贝顿的医生，配制了一种糖浆药水，是为了治疗胃痛和消除精神忧郁用的。一天，有人错把这种药水兑入苏打中，这就是原始的可口可乐。这种饮料，在全世界最为流行，遍及世界 150 个国家和地区。1985 年 4 月，可口可乐公司突然宣布要改变沿用了 99 年的老配方，而采用刚研制的新配方，并声称，要以新配方再创可口可乐的新纪录。尽管公司用了 3 年时间，耗资 500 万美元，进行了 20 万人次的口味调查和饮用试验，其中 55%的人认为新配方味道较好。可口可乐公司为了赶制新产品，连夜加班，争取早日将新可口可乐送往美国各地，但当新配方的可口可乐推出以后，却引起了市场的轩然大波。公司每天收到无数封抗议信件和多达 1500 次以上的抗议电话，有的还为此举行了抗议示威。这一情况可乐坏了可口可乐公司的竞争对手——百事可乐公司的老板。他认为这是可口可乐公司的一个最大失败。同时说明自己胜利了。为了表示他们的欢欣，特地让职工们放假一天庆祝，同时通过电视广播的形式大造舆论。几十年来处于劣势的百事可乐，这次可乘机大显一下身手了。正当百事可乐公司老板乐不可支时，可口可乐公司董事长突然宣布，为了尊重老顾客的意见，公司决定恢复老配方可口可乐的生产，并改名“ 古典可口可乐 ”。同时考虑消费者的新需求，新配方的可口可乐也同时生产。消息传出，美国各地的可口可乐爱好者乐不可支，为之雀跃。老顾客纷纷狂饮古典可口可乐，新顾客竞相购买新可乐，一时新老可口可乐的销售量比往年同期上升 8%，可口可乐公司

的股票每张猛涨了 2.57 美元，而百事可乐公司的股票却下跌了 0.75 美元。可口可乐公司改用新的可口可于配方，并非是他们的真正目的，而是一种推销手段。为了赢得更多的顾客，他们采取了形式上的给予，以激起顾客对老配方可乐的欲望。当引起顾客强烈抗议以致使他们处在四面楚歌时，可口可乐公司老板仍然不动声色。待到时机成熟，董事长突然宣布新老配方一起使用的决定，一举赢得了成功。不难看出，可口可乐公司在运用推销战术方面，取舍的“分寸”、“火候”策略，技高一筹。

卷十

疑战

【原文】

凡与敌对垒，我欲袭敌，须丛聚草木，多张旗帜，以为人屯。使敌备东而击其西，则必胜。或我欲退，伪为虚阵，设留而退，敌必不敢追我。法曰：众草多障者，疑也。

《北史》周武帝①东讨，以宇文宪为前锋守雀鼠谷，帝亲临围晋州，[齐王闻晋州]被围，亦自来援。时陈王纯屯千里径，大将军永昌公椿屯鸡栖原，大将军宇文盛守汾水关，并受宪节度。宪密谓椿曰：“兵者，诡道。汝今为营，不须张幕，可伐柏为庵，示有处所。兵去之后，贼犹致疑。”时齐王分兵向千里径，又遣众出汾水关，自帅大军与椿对。椿告齐兵急，宪自往救之。会军败，齐追还师，夜引还，齐人果以柏庵为帐幕之备，遂不敢进。翌日始悟。

【注释】

①周武帝（543～578），即宇文邕。北周皇帝。561～578 年在位。鲜卑族，宇文泰之子。建德六年（577 年）灭北齐，统一北方。为隋统一全国奠定了基础。

【译文】

与敌军对垒的时候，如果我想袭击敌人，应该多聚些草木，在草木、杂丛之中多设些旗帜，让别人认为这里有军队驻扎。用以迷惑敌军，以达到敌人在东边防备。我攻击西边的目的。这样，我就必然胜利。或者在我想撤退时，伪装设置假阵、假设留下而实际退走。敌人心不敢追我。兵法说：在杂草丛生的地方多设障碍，以迷惑敌人。

《北史》记载：北周武帝东征时，用宇文宪为前锋，防守雀鼠谷（今山西介休至灵石以西汾河谷）。武帝亲自围晋州，齐王听说晋州被围，也亲自来援救。当时，陈王宇文纯驻千里径，大将军永昌公椿驻鸡栖原，大将军宇文盛防守汾水关，并援宇文宪为节度。宇文宪秘密对椿说：“用兵是一种诡诈行为，你现在设宫，不必张开宫幕，可砍伐一些柏枝作成小屋，以显示出这里驻有军队。等我部队离开之后，敌军到这里还会疑惑。”当时，北齐高纬分兵向千里径进攻，又派部队西攻汾水关，亲自率大军与椿对敌。椿报告齐兵来势凶猛，宇文宪领兵去救援他。两人合军仍然战败，北齐军追赶，北周军乘夜撤退。北齐军在追赶中果然把柏树枝搭成的小屋当成了周军的帐幕，以致不敢前进。到第二天早上才明白上当。

穷战

【原文】

凡战，如我众敌寡，彼必畏我军势，不战而遁。切勿追之，盖物极则反也。宜整兵缓追，则胜。法曰：穷寇勿追。

汉，赵充国①讨零羌，兵至羌虏所在。羌久屯聚懈弛，望见大军。弃辎重，渡湟水。道隘狭，充国徐行驱之。或曰：“ 逐利行迟。 ”充国曰：“ 此穷寇不可追也，缓之则走不顾，急之则还死战。 ”诸校曰：“ 善。 ”羌遂赴水溺死者数百，余皆奔溃。

【注释】

①赵充国：（公元前 137～前 52 年）字翁孙。西汉陇西上邽（甘肃天水西南）人。他熟悉匈奴和羌族的情况。武帝、昭帝时，率军反击匈奴贵族的侵扰，多次立功。曾任中郎将、水衡都尉、后将军。昭帝死后，与霍光等策立宣帝，封营平侯。

【译文】

凡作战，如果我众敌寡，敌人必然惧怕我军声势，不战而逃，对这样的敌军切不要急速追赶，因为物极必反，这样反而会产生对我不利的后果。宜整顿队伍徐徐追击，这样就能胜利。兵法说：不要追击穷寇。

汉代，赵充国讨伐先零羌，军队到了羌人所驻的地方。羌兵久驻一地，军队松弛，看见汉军势力大，便丢掉了辎重，渡过湟水逃跑。山路狭窄险隘，赵充国徐徐向前追赶。有的说“ 现在追逐敌人很有利，可是我们的行动太慢了。 ”充国说：“ 这是穷寇，不能急追。太慢了，迫不上，太急了又会促敌死战。 ”备军校都说：“ 很对。 ”羌兵在汉军的追击下涉水逃跑，被淹死几百人，其余的溃散逃命。

风战

【原文】

凡与敌战，若遇风顺，致势而击之；或遇风逆，出其不意而捣之，则无有不胜。法曰：风顺致势而从之，风逆坚阵以待之。

《五代史》：晋都排阵招讨使符彦卿①等与契丹战于阳城，为敌所围。而军中无水，穿井辄崩。又东北风大起，敌顺风纵火，扬尘以助其势。军士皆愤怒大呼曰：“ 都招讨何以用兵？令士卒枉死。 ”诸将请战。杜威曰：“ 侯风稍缓，徐观可否？ ”李守贞曰：“ 风沙之内，彼众我寡，莫测多少，但力战者胜，此正风力助我也。 ”呼曰：“ 诸军齐击贼！ ”符彦卿召诸将问计，或曰：“ 敌得风势，宜待风回。 ”彦卿亦以为然。右厢副使乐元福曰：“ 今军饥渴已甚，待风回，吾属皆为敌有矣。且敌谓我军不能逆风以战，宜出其不意，急击之，此诡道也。 ”符彦卿等乃将精骑，奋力击之，逐北三十余里。契丹主奚车走十余里，追兵击之；得一橐驼，乘之遁去。晋军乃定。【注释】

①都排阵招讨使：都排阵招讨使为五代时领兵将领都招讨使的部将，当时领乒的都招讨使为杜威。

符彦卿：字寇侯。宋陈州宛丘（今属河南）人。勇略有谋，善用兵，重赏士卒，故乐为他效死。放纵部下，多为不法。

【译文】

凡与敌军作战，如遇顺风，可乘风势进攻；如果是逆风，可出其不意地捣破他，这样没有不胜利的。兵法说：顺风就乘势而攻击，风逆就严阵以待。

《五代史》载：晋都排阵招讨使符彦卿等率军与契丹军交战于阳城（今属山西）被敌人包围。当时军中缺水，掘井取水，总是崩塌。又刮起了很大的东北风，契丹军顺风纵火，扬起烟尘以助战势，晋军兵士都愤怒地大声呼喊道：“都招讨是怎么用的兵，让兵士冤枉死去？”各将领都请求出战。杜威说：“等风势稍微减缓一点，再慢慢看看能不能出击。”李守贞说：“在这样大的风沙中，敌众我寡，谁也不知道我方兵力有多少，只要是苦战，就能胜利，这正是风力帮助我们的好机会。”他大声呼叫说：“各军都出击敌人。”符彦卿召集部将商量，有的说：“现在敌人有风势相助，应该等着风向变了再出击。”符彦卿也以为是这样。右军排阵副使乐元福说：“现在军队饥渴已极，等到风向变了的时侯，我们早已被敌人俘虏了。况且敌人以为我军不会逆风出战，我们正应该出其不意，迅速猛击，这完全符合诡诈的原则。”符彦卿等人便带领精兵，奋勇杀敌，将敌打败，追击三十多里，契丹主君乘车走了十多里，晋军穷追不舍；敌首领得到一匹骆驼，改乘骆驼逃去，晋军才停止了攻击。

雪战

【原文】

凡与敌相攻，或雨雪不止，觇敌无备，可潜兵击之。其势可破。法曰：攻其所不戒。

唐遣唐、邓节度使李愬讨吴元济①。先是愬遣将将千余骑巡平青陵城，遇贼将丁士良②，原战，擒之。士良，乃元济骁将，常为东边患，众请刳其心，愬许之。士良无惧色，遂命解其缚，士良请尽死以报其德，愬署为捉生将③。士良言于愬曰：“吴秀琳据文城栅，为贼左臂，官军不敢近者，有陈光治④为主谋也。然光洽勇而轻，好自出战，请为擒之，刚秀琳自降矣。”铁文及光洽被执，秀琳果降。愬延光洽问计，光洽答曰：“将军必欲破贼，非得李祐⑤不可。”祐，贼健将也，有勇略，守兴桥栅，每战常轻官军。时祐率众割麦于野，祐遣史用诚以壮士 300 伏林中，秀琳擒之以归，将士争请杀之，愬独待以客礼，时复与语，诸将不悦。诉力不能独完，乃械愬送之京师，先密表曰：“若杀祐，则无成功。”诏以祐还愬，愬见祐大喜，署为兵马使，令佩刀出入帐中，始定破蔡之计。令祐突骑 3000 为前锋，李忠义⑥副之，愬以监军将三千为中军，李进诚以三千殿为右军。令曰：“但东行。”60 里，夜至张柴村，尽杀其戍卒，敕士少休，令士卒食干粮，整羁靮、鞍铠、

弓刀。时大雪，旗旆折裂，人马冻死者相望，人人自谓必死。诸校请所之，愬曰：“入蔡州取吴济。”众皆失色，相泣曰：“果落李祐奸计。”然畏愬，莫敢违。夜半，雪愈盛。分轻兵断贼郎山之援；又断洄曲及诸道桥梁，行七十里至悬瓠城，城旁皆鹅鹜池，愬击之以乱声。初，蔡人拒命，官军三十余年不能至其城下，故蔡人皆无为备。祐等坎城先登，众从之。杀守门者，而留击柝者⑦，纳其众城中，鸡鸣雪止，遂执元济，监送京师，而淮西悉平。

【注释】

①唐、邓：唐、邓均为唐朝时州名。唐州：在今河南省唐河县；邓州：在今河南省邓县。

李愬：唐朝名将，唐宪宗时任节度使，因讨平割据淮西的吴元济有功，晋封凉国公。

吴元济：其父吴少阳为准西节度使，其父死，因袭位未准，遂自领军务割据淮西。后为唐将李愬所俘。

②丁士良：吴元济部将，曾多次打败唐军。

③捉生将：唐、五代时武官称号。

④陈光洽：吴秀琳之谋士，后被唐军擒获，迫使吴秀琳（吴元济得力部将）投降。

⑤李祐：原为吴元济部将，英勇善战，为吴军主力。后被李祐所俘，降李，历任神武将军、右龙武统军、尚书右仆射等职。

⑥李忠义：本名宪。原为吴秀琳部将，后为李愬所俘，降李愬，更名忠义。

⑦击柝者：打更人。柝，旧时巡夜用的报更木梆。

【译文】

凡与敌人互相攻击，如果雨雪不停，又察明敌人没有防备，就可秘密地派兵袭击。敌军就可被击破。兵法说：攻击敌人无所戒备的地方。

唐朝派遣唐、邓节度使李愬去征讨吴元济。李愬先派将领率千余名骑兵巡逻，遇到敌将丁士良。与他交战，擒获了丁士良。丁士良是吴元济手下的勇将，常在李愬东边边界为患，因此大家要求将丁士良剖腹挖心，李诉答应了。丁士良毫无惧色，于是李愬令人为他松绑，丁士良表示要誓死报答李愬的恩德，李愬任命他为捉生将。丁士良对李愬说：“吴秀琳据守文城栅，是吴元济的左部屏障，官军之所以不敢靠近，是因为有陈光洽给他出谋划策，然而陈光洽虽然勇敢但却轻率，而且专好亲自出战，请允许我把他擒来，那么吴秀琳自然就投降了。”铁文和陈光洽被俘后，吴秀琳果然投降了。李愬向陈光洽询问计策，陈光洽回答说：“将军您如果一定要消灭吴元济，非得李愬帮助不可。”李祐，是吴元济手下的健将，有勇有谋，驻守兴桥栅，每次作战都十分轻视官军。当时李祐正率领士卒在田野里收割麦子，李愬派史用诚带领 300 名壮士埋伏在树林中，吴秀琳活捉李祐而归，将士们都纷纷要求将他杀掉，李愬却以待客之礼对待李祐，并不时与他交谈，李愬的部将们很不高兴，李愬知道凭自己一人的力量不能保全李祐，就用囚车送他去京城，并事先秘密向皇帝奏报说：“如果杀了李祐，讨吴元济的事就不能成功”。

皇帝下诏把李祐交还李愬，李愬看到李祐回来十分高兴，任命他为兵马使，并准许他佩刀出入帐中，这时才定下攻打蔡州的计划。李愬命李祐率领 3000 名敢死队为前锋，李忠义为副将，李愬作为监军率领 3000 人为中军，李进城率 3000 人担任后卫，发布命令说：“ 只管向东行进 ”。走了 60 里，晚上到了张柴村，杀光了那里的守兵，命令部队稍事休息，让士卒吃干粮，整理马笼头、马缰绳、马鞍铠甲、弓矢刀剑。这时正下大雪，施旗都被风撕裂了，冻死的人马随处可见，人人都以为必死无疑。将校们请问要到哪里去，李愬说：“ 去蔡州，活捉吴元济。 ”众人听后大惊失色，相对哭泣着说：“ 果然中了李祐的奸计 ”，但因惧怕李愬，没有人敢违抗命令。半夜，雪下得更大了。李愬派出一支轻装部队截断郎山援军的增援道路，又切断了通往洄曲以及其他几条道路上的桥梁，行进 70 里，到了悬瓠城。城旁是一片养鹅鸭的他塘，李愬命士兵赶打鹅鸭发出叫声（以掩护部队的行动）。从当初蔡州抗拒朝廷至今，官军已三十多年不能来到蔡州城下，因此，蔡州人都无防备。李祐等率先攀上城墙登上城楼，众士卒随后跟上。杀死守门的敌军，只留下打更人，把大队人马放进城中。鸡叫时雪停了，终于活捉了吴元济，用囚车押送京城，淮西也完全平定了。

养战

【原文】

凡与敌战，若我军曾经挫衄，须审察士卒之气，气盛则激励再战；气衰则且养锐，待其可用而使之。法曰：谨养勿劳，并气积力。

秦始皇问李信①曰：“ 吾欲取荆，度用几何人？ ”对曰：“ 不过二十万人。 ”及问王翦②曰，曰：“ 非六十万不可。 ”王曰：“ 王将军老矣，何怯也！ ”乃命信及蒙恬③将二十万人伐荆。翦不用，遂谢命归频阳。信及蒙恬攻楚，大破之，及引兵西，与蒙恬会城文。荆人因随之，三日不顿舍，大败信军，入两壁，杀七都尉，信奔还。王怒，自至频阳见王翦，强起之。对曰：“ 老臣悖乱，大王必不得已用臣，非六十万人不可。 ”王从之，翦遂将兵，王送至灞上。荆人闻之，悉兵以御翦，翦坚壁不战，日休士卒洗沐，而善饮食抚循之，与士卒同甘苦。久之，问军中戏④乎？对曰：“ 方投石超距⑤。 ”翦曰：“ 可用矣。 ”荆人既不得战，乃引而东。翦追击大破之。至蕲南，杀其将军项燕，荆兵遂败走，翦乘胜略定城邑。

【注释】

①秦始皇：名嬴政，秦王朝的建立者。他先后兼并韩、赵、燕、魏、楚、齐六国。于公元前 221 年称帝。本文战例发生在公元前 224 年，当时秦尚未统一中国，嬴政还是秦王。

李信：秦国将领。曾率军击败燕军，俘获燕太子丹。

②王翦：战国末秦国的名将。频阳（今梢西省富平东北）人。先后率兵攻破赵国、燕国，攻灭楚国，后因功晋封武成侯。③蒙恬：秦国名将。先祖为齐国人，自祖父骜起世代为秦将。秦统一六国后，他率兵击退匈奴，收回南地（今内蒙古河套一带），并奉命筑长城。后为秦二世所迫而自杀。

④戏：游戏，军中以投石、超距、角力、舞剑等比赛为戏。

⑤投石超距：投石，以木板投掷石块，或以手飞石，远者为胜；超距，立一横木，跳跃而过，以此竞胜，此处指投掷，跳跃障碍物等军事训练。

【译文】

凡对敌作战，假若我军曾经被敌人挫败，那就必须细心观察士卒的士气：士气旺盛，就可以鼓励他们再战；士气衰落，就应暂且养精蓄锐，等到士卒士气高昂，再使用他们打仗。兵法说：注意休整部队，勿使过于疲劳，提高斗志，养精蓄锐，积蓄力量。

秦始皇问李信说："我打算攻取楚国，你估计需要多少兵力？"李信回答说："还过 20 万人。"又问王翦，王翦说："非 60 万人不可。"秦始皇说："王将军老了，怎么这么胆怯呢！"于是命令李信和蒙恬率领 20 万人征伐楚国。王翦不被重用，于是托病回到老家频阳（今陕西富平东北）。李信与蒙恬进攻楚国，大破楚军，于是率兵西行，与蒙恬会师于城文（今河南保丰东）。楚军紧紧尾随他们，三天三夜没有停顿宿营，结果大败李信的部队，攻人秦军两座营垒，杀死七名都尉，李信逃回秦国。秦王非常愤怒，亲自到频阳看望王翦，强令王翦率兵征讨。王翦回答说："老臣已老糊涂了，大王如果不得已一定要用我的话，非给我 60 万人不可。"秦王答应了他的要求，于是王翦率兵出征，秦王亲自送他到灞上。楚人听到王翦出征的消息，便出动全部兵力来防御王翦的部队。王翦坚守营垒不与交战，每天让士卒休息洗澡，供给好饮食，抚慰他们，与士卒同甘苦。日子久了，王翦问军中作游戏吗？回答说："正在投石、跳远。"王翦说："这些士卒可以打仗了"。楚人既没有机会与秦军交战，只好向东撤退。王翦乘机追击并大败楚军。到了蕲南，杀死了楚国将领项燕，楚军大败而逃，王翦乘胜占领了楚国许多城邑。

【简析】

朱熹在《朱子全书·性理》中说："气一也，主于心者，则为志气；主于形体者，则为血气"。意思是说："气就是'一'，它在人的思想上起主导作用，就是我们常说的'志气'；在人的形体中起主导作用，就是我们常说的'血气'"。

主将持法不公正，士卒离心离德，将官、士卒不和，上下不团结，这就是士气虚，不仅仅是士兵疲惫、粮食缺少才是虚呢！主明将贤，上下同心，彼此之间感情很深，意气相投，这就是士气充实，不只是士兵强壮、储积充实才是实呢！所以，在战争中取胜，在于士气高昂；失败则在于士气沮丧。军队士气旺盛就勇于战斗；士气空虚就会败走，但胜兵之气也不是一直充实，败兵之气也不是始终空虚。虚气和实气都取决于人心向背。对于这个道理，明智的将领常能掌握，而糊涂的将领却往往不懂。

战争的胜负，靠的是士气。士兵能决定战争的胜负，但往往管不住自己的"气"。气有削弱、增长之时，不会总处于饱满状态。这在于将帅对士气治理如何。作为士兵，不管有多雄壮的心气，在大战之后，即使取得全胜，他的心气也必会有所削弱。这就需要将帅通过调治使之再度旺盛，以备再用。这样才可能使士气经常饱满。如果一次用后不再调治，再用时，其气已经杂

浊而不旺盛，第三次用时，其气就枯竭了。如果打了败仗，士气就更需调治了。

善于用兵的人，贵在有办法培养士气，而要培养士气，就要先得士心。将帅对于士兵，不得其心，没有能得其力的，不得其力，没有能让其效死的。所以，将帅对他们要以恩信相结，就像父亲爱护他的儿子；用礼义开导他们，就像教师给弟子示范；卑身下士，和他们同甘共苦，士卒有了疾病，要亲自探视，并慰问其家室，让妻子给士兵做些缝缝补补的活计，分担军队里的一些劳役。这样，士卒就会赴汤蹈火，奋不顾身，他们并不是厌恶生，喜欢死。而是确实出于效命报上之心。

从企业管理而言，高明的企业领导者最善于“ 以义励气 ”，向员工讲明企业存在的意义，为员工指明奋斗的方向，在员工的思想上，使员工以企业之义为义，以企业的目标为目标。这样，员工们就会与企业荣辱与共，万众一心努力工作。当然，励之以情也很必要。要尊重爱护下属，与下属同甘共苦。这样，下属就会奋勇效力。励之以惠，也是常用之法。1986 年夏，海口市罐头厂设置了“ 科技重奖 ”，以改变企业的窘困局面。这项激励措施实施后，使这家资债相抵仅剩 2 万元的国营大厂，在 5 年之内成了拥有固定资产 6000 万元，上交税利 4000 万元的实力雄厚的企业。几年中，该厂对员工既励之以义、以情，又励之以惠，投入奖金共计 50 万元，但其所获效益却是 200 倍之巨。设置“ 科技重奖 ”之后，该厂科研人员的积极性和创造性被空前激活，郑子龙科研小组发明了天然椰子汁的制造技术，被称力“ 世界首创，中国一绝 ”，产品畅销国内外，给厂里创造了几千万元的利润。郑子龙本人也得了重奖。这样又进一步推动了该厂的技术革新和创造发明，提高了生产效益。

畏战

【原文】

凡与敌战，军中有畏怯者，鼓之不进，未闻金先退，须择而杀之，以戒其众。若军中之士，人人皆惧，不可诛戮；须假之以颜色，示以不畏，说以利害，喻以不死，则众心自安。法曰：执戮禁畏；大畏则勿杀戮，示之以颜色，告之以所生。

《南史》陈武帝①讨王僧辩，先召文章与谋。时僧辩婿杜龛据吴兴，兵甚众。武帝密令文章速还长安，立栅备之。龛遣将杜泰乘虚掩至。将士相视失色，帝言笑自若。部分益明，于是众心乃定。

【注释】

①陈武帝：即陈霸先。南朝陈的建立者。557～559 年在位。初为小吏，后随梁宗室新喻侯萧映至广州，因镇压农民起义有功，官至江西督护，高要太守。在平定侯景之乱中，其功居多，拜司空、杨州刺史，梁元帝为西魏俘杀后，他与王僧辩在建康拥立萧方智。天成元年（555 年），僧辩在北齐利诱下废方智，立萧渊明，激起南方人民的反抗。他乘机击灭僧辩，复立方智。

同年打退北齐的进攻，独揽朝权。太平二年（557 年）代梁称帝，国号陈，年号永定，都建康（江苏南京）。

【译文】

凡与敌交战，如果军队中有畏怯的人，听到鼓声不前进，没有听到锣声就后退，必须选择一部分将其杀掉，以惩戒其余的人。如果官兵人人都惧怕，就不能妄加诛杀；必须依靠严厉的命令，使他们不惧怕；对他们说明利害关系，使他们明白不死的道理。这样，大家的心自然就会安定下来。兵法说：用杀戮禁止畏怯；如果是士卒都有畏怯的情绪，就不能用杀戮来惩戒了，必须用严厉的命令，告诉他们如何才能生还的道理。

《南史》载：陈武帝讨伐王僧辩时，首先召文章商议。当时王僧辩女婿杜龛据守吴兴，部队人数很多。陈武帝秘密命令文章急速返回长安，设立铁栅栏防备。杜龛派遣部将杜泰乘虚来袭，陈军将士相视均大惊失色，只有陈武帝谈笑自如。等防守的部分队伍陆续到来，将士们看清了形势以后，部众的心才安定下来。

书战

【原文】

凡与敌战对垒，不可令军士通家书，亲戚往来，恐语言不一，众心疑惑。法曰：信问通，则心有所恐；亲戚往来，则心有所恋。

蜀将关羽①屯江陵，吴以吕蒙代鲁肃②屯陆口。蒙初至，外倍修思德，与羽厚结好。后蒙袭收公安、南郡，而蜀将皆降于蒙。蒙入据城，得羽及将士家属，皆抚慰，令军卒不得干历人家，有所取求。蒙麾下士，与蒙同汝南人，取民一笠，以覆官铠，虽公，蒙犹以为犯军令，不可以乡里故废汉，乃泣而斩之。于是，军中震栗，道不拾遗。蒙旦暮使亲近存恤耆老，问所不足，疾病者给医药，饥寒者与衣粮。羽还，在道路，每使人相问，蒙辄厚遇之，周游城中，家家致问。羽人还，私相参问，咸贺家门无恙，相待过于平时，故羽士卒无斗志。会权又至，羽西走之，乡众皆降。【注释】

①关羽：字云长，刘备的大将，与张飞共称“万人敌”。跟随备起兵，刘备视其如手足。

②吕蒙：字子明，青年时期跟随孙策部将邓当，邓当死后代领其部属，跟随孙权攻占各地，任横野中郎将。后随周瑜等大破曹操于赤壁。鲁肃死后吕蒙代领其军，袭破关羽，之领荆州，不久病死。

鲁肃：三国时吴国名将。字子敬，出身士族，在曹、刘、吴三家鼎立纷争的局势中，力主联合刘备抗曹，其主张为孙权采纳，因而取得赤壁之战的胜利。周瑜死后，任奋武校尉，代领其军，继续推行联刘抗曹的主张。东汉建安二十二年（217 年）病死。

【译文】

与敌人作战对垒，不能准许士卒与家里通信、与亲戚往来，恐怕说法不一致，引起军心猜疑。兵法说：与家属通信，会引起士卒心中恐惧；与亲戚往来，会使士卒产生依恋之情。

蜀国大将关羽驻守江陵（今湖北江陵），吴国让吕蒙代替鲁肃驻守陆口（今湖北嘉鱼以西）。吕蒙刚到陆口时，表面上加倍注意广施恩德，与关羽表示友好密切交往。却后来，他在袭取公安（今属湖北）、南郡（今沙市以北）等地时，两地的蜀将都投降了吕蒙。吕蒙进驻公安、南郡俘获了关羽及其将士们的家属，都对他们进行安抚慰问，并命令官兵不得干扰百姓、勒索财物。吕蒙部下一个士兵，与吕蒙同属汝南人，他拿了百姓一顶斗笠，用以遮盖公家的铠甲，虽然是为公，吕蒙还是认为他违反了军令，不能因为是同乡就废弛军法，结果流着泪斩了他。这样一来，军中引起很大震动，路上遗失的东西都没有人敢拾。吕蒙每天派其亲信去慰问抚恤老年人，询问他们有什么困难，对有病的送去医药，对饥寒的发给衣食。关羽在回师途中，一再派人打听消息，吕蒙总是厚礼接待，让他们在城里自由行动，到各家去访问。关羽派来的人回去后，士卒们都私下前来询问情况，庆幸自己家没有遇到不幸之事，甚至得到了比过去还要好的待遇，因此，关羽的士卒已毫无斗志，恰巧这时孙权又率军来到，关羽向西逃跑，他的士兵大部分都投降了。

好战

【原文】

夫兵者，凶器也；战者，逆德也。实不获已而用之。不可以国之大、民之众，尽锐征伐，争讨不止，终至败亡，悔无所追。然兵犹火也弗戢将有自焚之患。黩武穷兵，祸不旋踵。

法曰：国虽大，好战必亡。

隋之炀帝，国非不大，民非不众，嗜武好战，日寻干戈，征伐不休。及事变，兵败辽城①，祸起萧墙②，岂不为后世笑乎？吁，为人君者，可不慎哉！

【注释】

①兵败辽城：隋炀帝曾于 612～614 年三次派兵进攻高丽，为此耗费了全国大量的人力、物力和财力。613 年，隋军 30 万在今辽阳市一带被高丽打败。

②祸起萧墙：公元 618 年春，在隋逐权摇摇欲坠之时，宇文化及等随从炀帝在江都（今江苏扬州）发动兵变，杀死炀帝。立秦王浩为帝。引兵十余万西归，为李密所败，鸩杀杨浩自立为帝，国号许，建元天寿。

【译文】

军队是最利害的凶器，战争是违背道德的行为，这些东西只有在迫不得已时才能使用。不能因为国大民众多，就可以一味动用军队征战讨伐，争夺

不止。如果这样做，最终总要失败，追悔不及。用兵就像玩火一样，不收敛就会自焚。穷兵黩武，灾祸就不远了。兵法说：国家虽然很大，好战必然败亡。

隋朝炀帝时，国家不能说不大，百姓不能说不多，但他嗜武好战，每天都要大动干戈，征讨不休，到了事变发生的时候了：征讨的军队在辽城遭到大败，宫廷内部发生了夺权的祸乱，这怎么能不被后世之人耻笑呢？做国君的，实在是应该慎重啊！

【简析】

如果穷兵黩武，则会使整个国家和民族陷入危亡，无数历史事实证明了这一点。

《明太祖宝训》卷五之《谕将士》中有一段话讲得非常形象、深刻。他说：“国家兴兵打仗，犹如医生看病用药，储藏药品是为了医治疾病，不是无病而用药。国家动荡不安，用兵是为了平定祸乱。等到四方安定时，只应当修缮武器装备、训练士兵，使国家保持常备不懈。军队既能消除祸乱也能招来是非，如果依仗国力富强，好大喜功，挑起战端，结下怨恨，开启挑衅，恰恰足以招来祸乱，正如医生胡乱使用药性不明的药物，强迫无病之人服用，纵然没有造成残废或死亡，也会使人大伤元气。因此，治理国家的君主固然应当常讲武备，但也不能穷兵黩武。”正如孙膑所说：“穷兵者亡”。同是战国时期的大军事家司马穰直针对大国也斩钉截铁地指出：“国虽大，好战必亡”。

近代最大的战争贩子、第二次世界大战头号战犯希特勒，于 1935 年任德国总统，废除了凡尔赛和约，大力重整军备。1938 年春，希特勒利用柏林奥运会的机会，与世界著名人士进行了数百次的会谈，名曰争取和平。他的话音未落，立即出兵奥地利，使欧洲为之一惊。1939 年 3 月 15 日晚，德军又开进了捷克斯洛伐克，仅一天的时间，便攻占了布拉格，1939 年 9 月 1 日，德国对波兰实施突然袭击。1940 年 4 月 1 日至 6 月 4 日，德军攻占了丹麦、挪威、荷兰等国。6 月 14 日德军又侵占了巴黎。1941 年 6 月 22 日，希特勒撕毁了苏德互不侵犯条约,投入 190 个师计 550 万大军对苏联发动全线攻击。一时间希特勒疯狂到了极点，似乎整个世界已经成为他囊中之物！

“穷兵者亡”。希特勒这个疯狂、暴虐、阴险、狡诈的战争狂人，最终也逃脱不了覆灭的下场 1945 年 1 月,希特勒的侵略活动终被反法西斯盟国彻底粉碎,4 月 30 日,柏林被苏军攻占前夕,在地下室里希特勒与其情妇爱娃·布劳恩举行了婚礼，然后一同自杀。

变战

【原文】

凡兵家之法，要在应变，好古知兵，举动必先料敌，敌无变动，则待之；乘其有变，随而应之，乃利。法曰：能因敌变化而取胜者，谓之神。

五代梁①末，魏博兵乱②，贺德伦③降晋。庄宗入魏④，梁将刘鄩⑤乃

军于莘县，增垒浚池，自莘至河，筑甬道以输饷。梁帝⑥诏鄩出战，曰：“严兵未易击，候进取，苟得机便，岂敢坐滋患害？”帝遣使问鄩以决胜之策，对曰：“臣无奇谋，但人给十斛粮，尽乃破敌。”帝怒曰：“将军留米将疗饥耶？”又遣中使⑦督战。鄩谓诸校曰：“大将专征，君命有所不受，临敌制度，安可预谋。今揣彼自气盛，难可轻克，诸君以为如何？”众皆欲战，鄩默然。乃复召诸将列军门，人给河水一杯，因命饮之，众未测其意，或饮或辞。鄩曰：“一杯之难若是，滔滔河流可尽乎？”众皆失色。时庄宗兵压鄩营，亦不出。帝又遣数人促之，鄩以万人薄其营，俘获其众。少顷，晋兵继至，鄩退复战于故元城。庄宗原李嗣源、李存审⑧夹击，鄩兵大败。

【注释】

①梁：后梁，五代之一。

②魏博兵乱：魏博即魏博镇，辖魏州、博州、贝州、相州、卫州、澶州等六州，治所在魏州（今河北省大名东北）。后梁天雄军节度使杨据守魏博。梁末帝朱友贞为消弱魏博势力，乘杨师厚病死之机，将魏一分为二，以贺德伦为天雄军节度使坐镇魏州，以张筠为昭德节度使坐镇相州。魏博驻军对此强烈不满，在张彦的领导下发动叛乱。叛敌者扶持贺德伦，投降晋王李存勖。

③贺德伦：后梁大将，在任天雄军节度使时被挟持投降晋王李存勖，后被李存勖的坚军张承业所杀。

④庄宗：后唐李存勖的帝号。魏：魏州。

⑤刘鄩：后梁大将，密州安丘（今山东省安丘）人。曾任左龙武统军、镇南军节度使等职。后因魏州之战失败，被梁末帝朱友贞所杀。

⑥梁帝：梁未帝朱友贞。

⑦中使：由帝王宫廷中派出的使者，指宦官。

⑧李嗣源：本名邈佶烈，李克用收为养子，赐姓名李嗣源。后唐同光四年（926 年）庄宗李存勖被杀，李嗣源即帝位，是为明宗。

李存审：本姓符，字德详，原名存，后李克用收为养子，改名存审。

【译文】

大凡兵家的法则，最重要的是随机应变，勤于思谋，了解部队情况。采取行动之前，必须要了解敌情，敌情没有变化，就要耐心地等待战机；敌若有变化，就要随其变化而采取相应的措施，这样才有利。兵法说：能根据敌情变化而夺取胜利的，称为用兵如神。

五代时期梁朝末年，魏博驻军发动叛乱，贺德伦降晋。晋王李存勖进驻魏州，后梁大将刘鄩驻守在莘县（今属山东），他增修营垒，疏通护城河，从莘县到黄河修了一条通道，以输送粮食。梁末帝不诏令，命令刘鄩出战。刘鄩说：“晋兵不容易打败，我正等待进攻的机会，假如得到有利的机会，我岂敢坐失良机，养痈贻患呢？”梁末帝派使者询问刘鄩取胜的方法，刘鄩回答说：“我没有什么奇妙的谋略，只要给我每个士卒十斛粮食，等粮食吃完了，敌人也就打垮了。”梁末帝大怒说：“将军储备粮食是准备治疗饥饿的吗？”又派宦官到刘鄩军中督战。刘鄩对部将们说：“大将出征在外，皇帝的命令有些可以不接受。面对敌人要随机应变，怎能预先定下取胜的谋

略呢？现在看来，敌人的士气正旺，难以取胜。各位看该怎么办？”众将都愿意出战，刘鄩见此情形沉默不语。有一天，刘鄩把各位将领召集到营门前，每人给一杯水，命令他们把水喝下去，众将猜不透刘鄩此举是什么意思，有的喝了，有的没喝。刘鄩说：“一杯水都难喝到这种程度，滔滔河水，能喝完吗？”众将领脸色大变。当时庄宗李存勖的部队正逼近刘鄩营门，刘鄩也不出战。梁末帝多次派人催促他，刘鄩才带领一万人攻敌营，俘虏了很多敌人。过了不久，李存勖的援军到了，刘鄩便撤退；双方又在故元城打了一仗，刘鄩遭到庄宗和李嗣源、李存审的夹击，结果大败。

忘战

【原文】

凡安不忘危，治不忘乱，圣人之深戒也。天下无事，不可废武；虑有弗周，无以捍御。必须内修文德，外严武备，怀柔远人，戒不虞也。四时讲武之礼，所以示国不忘战；不忘战者，教民不离习兵也。法曰：天下虽安，忘战必危。

唐玄宗①时，承平日久，毁戈牧马，罢将体兵，国不知备，民不知战。及安史之乱，仓卒变生，生于不图，文士不足以为将，市人不足以为战。而神器几危，旧物失守。吁，战其可忘乎哉！

【注释】

①唐玄宗：即李隆基。唐朝皇帝，712～756 年在位。一称唐明皇。天宝十四年（755 年），安禄山以诛杨国忠为名，起兵反唐，爆发安史之乱。玄宗逃往四川，太子李亨（肃宗）即位，他被尊为太上皇。

【译文】

居安不可忘记危难，治世不能忘记战乱，这是圣人的深刻告诫。天下无事的时候，不能废弃武备，如果考虑不周全，遇事就不能抵御。所以，必须内修文德，外严武备，要用仁德教育四方，武备也不能松懈。一年四季要讲习武备，是为了表示国家没有忘记战争；不忘记战争，是为了教育百姓不丢掉习武的习惯。兵法说：天下虽然安宁，忘记战争是十分危险的。

唐玄宗时，天下安定时间久了，刀枪损坏，放牧战马；罢免武将，不用军队；国家不知武备，百姓不懂战争。等到安史之乱时，由于事变突然暴发，文官不会为将带兵，百姓不会临阵作战，以致社稷几乎灭亡，政权几乎断送。由此看来，能够忘记武备吗？

【简析】

“忘战者危”这是无数先贤一再告诫人们的话。

《司马法·仁本第一》中就明确指出：“天下虽安，忘战必危”。《将苑·戒备》讲得就更加生动了。书中说：“若乃居安而不思危，寇至而不知

惧，此谓燕巢于幕，鱼游于鼎，亡不俟夕矣。”意思是说：“至于居安而不思危，敌人来犯却不知恐惧，这好比燕子筑巢于帐篷，鱼儿游泳于鼎锅，灭亡的命运就会近在旦夕了。”

正因如此，历代的明君，总是谆谆告戒自己的子孙们，要居安思危。明太祖朱元璋在《明太祖实录》中曾苦口婆心地说：“善于治理国家的君主，和平安定时不忘记战争危险，太平治世时不忘记祸乱。祸乱发生是不可测度的，事先不加戒备，不加筹划，用什么来保卫国家？因此，明君皆十分重视国家的武备；兴修城廓，建立要塞，严格治军以守卫国家；规划精细严密，训练军队得法，于是可以阻遏来犯强敌，亿万人民得到安宁，这是国家长治久安的根本措施。否则，沉溺于安逸生活，忘记了保卫国家的大事，一旦祸乱突然暴发，用什么来抵挡呢？”

人类历史的发展证明，“居安思危”不仅是弱小民族和国家，在面临战争直接威胁的时候需要高度重视，即使是强大的国家，在一时看不到战争威胁的时候，也需要高度重视。众所周知，二次大战前，苏联、法国等国家，在当时均属强国之列，但由于对法西斯德国缺少应有的警惕，从而给国家造成巨大的灾难。美国当时也丧失了对战争问题的应有警惕，其军事当局只看到日本与苏联之间存在着战争危险，而对情报机关破译的日本在太平洋地区有侵略意图，包括偷袭珍珠港意图之类的情报未予重视。抱着和平幻想的许多美国人，他们主观上不愿打仗，就以为别人也下会打自己，这样就招致了珍珠港之败。

上述事实告诉人们，作为一个国家或一个企业的领导者，随时都应保持适度的危机感，并采取必要的措施，才能永远立于不败之地。现代企业处于不断变化的竞争环境中，一时的成功绝对不能保证永远的成功，不能永远在市场上占主导地位。忘记了激烈的竞争环境，满足现状，骄傲自满，不求进取，往往是企业衰败之源。